

18

ISSN 2591-4448

*Biblioteca virtual
Red latinoamericana de
estudios e investigaciones sobre
riesgos psicosociales
en el trabajo*

RPST-LA

**Julio César Neffa y
María Laura Henry**

**COOPERATIVISMO Y
RIESGOS PSICOSOCIALES
EN EL TRABAJO:
UN ESTUDIO DE CASO**

CONICET



C E I L

Julio César Neffa y
María Laura Henry
**COOPERATIVISMO Y RIESGOS
PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO:
UN ESTUDIO DE CASO**

18

RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO



BIBLIOTECA RED LATINOAMERICANA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO (RPST-LA)

ISSN 2591-4448

<http://www.ceil-conicet.gov.ar/publicaciones/biblioteca-red-latinoamericana-de-estudios-e-investigaciones-sobre-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo-rpst-la/>

Coordinación: Julio César Neffa

Comité editorial: Andrea Suárez Maestre, Julieta Cassini y Sofía Malleville.

Comité científico:

Expertos nacionales: Mónica Cesana Bernasconi (UNNE), Mariana Busso (UNLP-CONICET), Elena Denda (UNLP), Liliana Ferrari (UBA y UNAJ), Claudia Gatti (UNNE), Esther Giraudo (SECASFPI), Jorge Kohen (UNRosario), María Laura Henry (CONICET, UNLP), Silvia Korinfeld (UBA), Patricio Nushold (UBA), Florencia Partenio (UNAJ), Roberto Pompa (UBA); Andrea Pujol (UNC), Luis Raffaghelli (UBA).

Proyecto de Investigación PI- Eya-02-2018. UNM Los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas de las localidades de Moreno y La Plata. Universidad Nacional de Moreno

Proyecto de Investigación PICYDT-Eya-01-2019 UNM Proceso de trabajo y salud laboral. La incidencia de los Riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas, empresas recuperadas y mutuales del conurbano bonaerense” (2019-2022). Universidad Nacional de Moreno

Equipo del trabajo de campo: Srta. Gabriela Cafferata (UNM) y Srta. Claudia Noemí Fernández (UNM), Lic. Ana Belén Ferreyra (UNM), Lic. Romina Anahí Giménez (UNM), Lic. Sofía Ralde (UNM).

Colaboradora: Lic. Máxima Guglielmelli (UNM - CIC)

Colaboradores externos: Lic. Ezequiel Alustiza (UNLP), Lic. Patricia Ortiz (UNLA)

Este trabajo será publicado por la UNM Editora dentro de las Publicaciones Periódicas del Centro de Estudio para el Desarrollo Territorial (CEDET).

Corrección de estilo: Gabriela Neffa

© CEIL, 2022

Saavedra 15 PB C1083ACA Buenos Aires

tel. 4953 9853/4952 7440

e-mail: publicaciones@ceil-conicet.gov.ar <http://www.ceil-conicet.gov.ar>



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
I / EL PROCESO DE TRABAJO EN LA LÓGICA DE PRODUCCIÓN CAPITALISTA Y SUS IMPACTOS SOBRE LA SALUD.....	10
1. Los procesos de trabajo paradigmáticos.....	13
2. Proceso de trabajo e impactos sobre la salud de los trabajadores.....	17
3. Las investigaciones hacen visibles los riesgos psicosociales en el trabajo.....	27
4. No existen determinismos ni una sola alternativa.....	34
II / LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS.....	37
1. El sistema productivo donde rige total o parcialmente una lógica mercantil.....	37
2. La economía “popular”.....	38
3. La economía social y solidaria (ESyS).....	39
4. Empresas recuperadas y cooperativas de trabajo.....	41
5. Las empresas recuperadas por sus propios trabajadores (ERT).....	65
III / LA COOPERATIVA PAPELERA: HISTORIA, DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	87
1. La empresa San Jorge, SCI.....	87
2. Creación de la cooperativa e inicio de las operaciones. Estructura interna.....	90
3. El desarrollo de la cooperativa como empresa.....	105
4. Estratificación interna del personal. Heterogeneidad de actitudes y comportamientos.....	122
IV / DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA PAPELERA.....	130
1. Antecedentes: las empresas papeleras Victoria y San Jorge.....	130
2. La estructura organizativa de la cooperativa a comienzos de 2020...131	
3. La organización de la producción desde la creación de la cooperativa.....	131

4. La demanda del mercado como factor determinante de la producción: antes y ahora.....	132
5. La fuerza de trabajo (a fines de 2019).....	133
6. Los medios de trabajo.....	134
7. Los objetos de trabajo o insumos.....	136
8. La logística.....	139
9. El proceso de fabricación de papel kraft en la “máquina 1”.....	140
10. El control de la calidad.....	160
11. Mantenimiento y reparaciones.....	162
V / HISTORIA RECIENTE Y ACTUALIDAD DE LA COOPERATIVA.....	165
1. Las grandes etapas.....	165
2. La segunda etapa.....	182
3. Problemas actuales de la cooperativa pendientes de resolución.....	196
VI / LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ABORDAJE ESPECÍFICO DE CADA CASO.....	201
1. Trabajo de campo en la cooperativa papelera.....	203
2. Abordaje cuantitativo: la encuesta.....	204
3. Abordaje cualitativo: tres técnicas interrelacionadas.....	208
VII / CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS.....	210
1. Características laborales de los trabajadores de la cooperativa.....	210
2. Características demográficas de los trabajadores encuestados.....	215
VIII / EJE 1. TIEMPO E INTENSIDAD DEL TRABAJO, RIESGOS DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO Y AUTOPERCEPCIÓN SOBRE LA SALUD.....	224
1. Días y horarios de trabajo.....	224
2. Previsibilidad del tiempo de trabajo.....	230
3. Trabajo extendido o por fuera de horarios habituales.....	231
4. Situación de disponibilidad.....	233
5. Vacaciones, licencias y días de ausencia autorizados.....	239
6. Compatibilidad entre trabajo y vida social-familiar.....	244
7. Pausas, ritmo e intensidad del trabajo.....	246
8. Las exigencias en materia de condiciones de trabajo.....	257
9. Los riesgos físicos, químicos y biológicos del medio ambiente de trabajo.....	260
10. Disposición y uso de equipos de protección personal.....	264
11. Formación, información y prevención sobre riesgos en el trabajo. .	266

12. Accidentes, dolencias y enfermedades experimentadas.....	277
13. Percepción del estado de salud y compensación del desgaste.....	290
IX / EJE 2: EXIGENCIAS EMOCIONALES.....	294
1. Control de las emociones ajenas.....	294
2. Control de las propias emociones.....	297
X / EJE 3: AUTONOMÍA Y MÁRGENES DE MANIOBRA	301
1. El grado de autonomía en la ejecución del trabajo en la cooperativa.....	301
2. Variedad, aprendizaje y trabajo enriquecido.....	306
XI / EJE 4 RELACIONES SOCIALES Y DE TRABAJO	317
1. Las relaciones con otras personas en el marco de su trabajo.....	318
2. La expresión de las vivencias y percepciones por parte de los trabajadores.....	325
3. Las relaciones verticales de subordinación y el “apoyo técnico”	327
4. Justicia organizacional.....	341
XII / EJE 5: CONFLICTOS ÉTICOS Y DE VALORES	365
1. La percepción del valor del trabajo realizado y la posibilidad de cumplir con principios éticos y morales propios.....	365
2. Las posibilidades de realizar un trabajo de calidad y de alcanzar ciertos principios técnicos y profesionales.....	369
XIII / EJE 6: INSEGURIDAD EN EL EMPLEO Y EN LA SITUACIÓN DE TRABAJO.....	375
1. Inseguridad socioeconómica.....	378
2. Cambios no controlados de la tarea y de las condiciones de trabajo.....	389
CONCLUSIONES	400
Eje 1 de RPST. Carga de trabajo, demandas, exigencias, intensidad del trabajo.....	401
Eje 2. trabajo emocional y el control de las emociones.....	405
Eje 3. Autonomía y márgenes de maniobra para ejecutar el trabajo.....	406
Eje 4. Relaciones sociales y de trabajo.....	408
Eje 5. Conflictos éticos y de valores.....	411
Eje 6. Seguridad y estabilidad en el empleo.....	413
Reflexiones a partir de las preguntas que guiaron la investigación.....	416
REFERENCIAS.....	426

INTRODUCCIÓN

Esta publicación es el resultado parcial de dos proyectos de investigación acreditados por la Universidad Nacional de Moreno, uno ya concluido, *Los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas de las localidades de Moreno y La Plata* PI- EyA-02-2018, y otro en curso, *Proceso de trabajo y salud laboral. La incidencia de los Riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas, empresas recuperadas y mutuales del conurbano bonaerense* PICYDT-EyA -01-2019.

El equipo de investigación estuvo compuesto por la Dra. María Laura Henry, la Lic. Máxima Guglielmelli y por el Dr. Julio César Neffa, quien tuvo a su cargo la dirección. Además, participaron el Lic. Ezequiel Alustiza (en el procesamiento de los datos) y la encuestadora Lic. Patricia Ortiz Ortiz como colaboradores externos. Finalmente, también participaron como encuestadores varios estudiantes avanzados de las carreras de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de La Plata y de Relaciones de Trabajo de la Universidad Nacional de Moreno.

Este documento es complementario de una publicación precedente, *Proceso de trabajo, cooperativismo y autogestión: un estudio de caso*, resultado de los mencionados proyectos de investigación y que también tomó como caso de estudio a la cooperativa. Pero en esa publicación anterior el foco estuvo centrado en analizar la división social y técnica del trabajo, así como la organización y el contenido del proceso del trabajo, para poder comprender los alcances y límites de la **autogestión**. Básicamente, nos preguntábamos sobre el tipo de participación de los trabajadores en las decisiones sobre su proceso de trabajo en la cooperativa. Por ello, allí reflexionábamos sobre su estructura organizativa, su proceso de trabajo y las actitudes y comportamientos de los diversos grupos de socios que habían ingresado en diversas etapas a la cooperativa. En ese sentido, expusimos datos y argumentos estructurales referidos a las dificultades existentes para que la autogestión se desplegara en todo su potencial y ello por diversas razones (internas, relacionadas con la dinámica del colectivo de trabajo; y externas, relacionadas con la crisis económica y las presiones del mercado).

En cambio, la presente publicación tiene como eje de reflexión la **salud laboral, las condiciones de trabajo y, específicamente, los riesgos psicosociales** emergentes en la cooperativa bajo análisis. De esta forma, el acento está puesto en otras dimensiones de la misma cooperativa y en otras problemáticas. Pero dado que nos basamos en un marco teórico que otorga un lugar fundamental a la organización del proceso de trabajo como variable explicativa de las condiciones de salud existentes (el enfoque de los riesgos psicosociales en el trabajo), volveremos a remitirnos a algunas dimensiones analizadas en el libro anterior de manera sintética. Es importante comprender cómo funciona la producción en la cooperativa y como es la división del trabajo, para luego pasar de lleno al centro de nuestros resultados sobre salud laboral. De esta manera, el lector encontrará en este libro datos precisos (recolectados por técnicas cualitativas y cuantitativas) sobre las condiciones de trabajo existentes en la cooperativa y sobre la incidencia de los riesgos psicosociales en el trabajo durante los años en que realizamos el trabajo de campo.

Ambas investigaciones tuvieron como objetivo analizar los riesgos psicosociales del trabajo a los cuales están expuestos los trabajadores en empresas cooperativas. De esta manera, se buscó indagar esta problemática en un sector que aún no había sido abordado en nuestras investigaciones previas, las cuales fueron realizadas siempre en organizaciones públicas o privadas.

Esta publicación se refiere a la investigación realizada en una cooperativa que opera en la rama industria papelera en el partido de La Plata, provincia de Buenos Aires. El trabajo de campo emprendido en esta cooperativa Papelera¹ llevó dos años y la investigación recurrió a varias técnicas de recolección de datos: una encuesta administrada a la mayoría de los socios trabajadores, entrevistas a directivos y a varios de los socios fundadores de la cooperativa que hasta fines de 2019 trabajaban activamente, así como también observación en el lugar de trabajo y análisis documental.

El marco teórico (primer apartado) parte del concepto de proceso de trabajo y sus impactos sobre la salud de los trabajadores, poniendo el acento en los riesgos psicosociales en el trabajo. La cooperativa está si-

¹ A lo largo de esta publicación utilizaremos este nombre ficticio para referirnos a la cooperativa por razones de confidencialidad.

tuada de una manera específica dentro del sistema productivo nacional, donde un cierto número de empresas recuperadas por sus propios trabajadores adoptó la forma de cooperativa de trabajo (segundo apartado). El tercer capítulo analiza el surgimiento de la cooperativa, su estructura organizativa, los diversos grupos de socios según el momento de su incorporación y su grado de compromiso, señalando las grandes etapas de su desarrollo hasta fines de 2019. En la cuarta parte se hace la descripción detallada del proceso de trabajo, poniendo de relieve las diversas etapas de la producción y señalando la división social y técnica del trabajo que impera en función del tipo de tecnología utilizada. El quinto apartado abarca el período que va desde el momento de su creación hasta fines de la década pasada, y analiza las diversas modalidades que fueron adoptando la división social y técnica del trabajo en las diversas etapas, así como los graves problemas que tuvo que enfrentar la cooperativa y de cuya resolución dependía la continuidad de su funcionamiento. La metodología de la investigación que se presenta en la sexta parte detalla las técnicas utilizadas para recolectar los datos. Luego se analizan las características sociodemográficas y los puestos de trabajo de los trabajadores encuestados en la séptima parte.

A partir de la parte VIII y hasta la XIII se evalúan los resultados de las encuestas agrupados en los seis ejes del modelo teórico de riesgos psicosociales del trabajo construido a partir de los aportes de Michel Gollac y Julio César Neffa. Estos datos cuantitativos fueron enriquecidos con datos provistos por las entrevistas en profundidad, las cuales fueron procesadas recurriendo al software Atlas-ti. Esto permitió incorporar las vivencias y los relatos de varios socios que tenían a su cargo puestos de responsabilidad en la conducción y ocupaban puestos estratégicos en el proceso productivo.

Las conclusiones intentan articular el concepto de proceso de trabajo con los impactos de la actividad sobre la salud de los trabajadores, no solo sobre sus cuerpos, sino también sobre las dimensiones psíquicas y mentales. En este sentido, se trata de una investigación original en el país, porque hasta el momento, estas dimensiones solo habían sido estudiadas en empresas privadas capitalistas y en organizaciones públicas. Las oportunidades que ofreció la cooperativa Papelera a los investigadores para ingresar libremente a las oficinas y a la planta de producción, para recorrer las instalaciones, observar el proceso pro-

ductivo en todas sus etapas, conversar, encuestar y entrevistar a los trabajadores, constituyeron una experiencia muy valiosa. No siempre los investigadores podemos participar intensamente en la vida de una cooperativa para comprender cómo los trabajadores perciben y viven el impacto del trabajo sobre la salud.

Es nuestro deseo que las autoridades respectivas tomen en cuenta nuestras conclusiones para adoptar, con la participación de sus socios, políticas de mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo y para prevenir los riesgos psicosociales en el trabajo.

I / EL PROCESO DE TRABAJO EN LA LÓGICA DE PRODUCCIÓN CAPITALISTA Y SUS IMPACTOS SOBRE LA SALUD

La variable que hemos identificado para reconocer los problemas de salud de los trabajadores es **el contenido y la organización del proceso de trabajo** porque consideramos que ese concepto es fundamental para analizar la evolución del sistema productivo, así como la lógica de producción y acumulación, cuyas exigencias e intensidad impactan directamente a mediano o a largo plazo sobre la salud de los trabajadores.

“Los elementos simples del proceso de trabajo son la actividad orientada a un fin o sea el trabajo mismo, su objeto y sus medios” (Neffa 1990, citando a K. Marx).

Es en ese proceso que las materias primas se transforman en productos que tienen un valor de uso, es decir, que son susceptibles de ser apropiados y consumidos. El proceso de trabajo es el acto específico en el que la actividad del hombre efectúa, con la ayuda de sus medios de trabajo, una modificación voluntaria de los objetos y materias primas de acuerdo con un objetivo. La materia prima (material o inmaterial) cambia así de forma y deviene un *producto*, que tiene un valor de uso porque satisface una necesidad. Al producir ese valor de uso, se extingue la fuerza de trabajo empleada que, para poder seguir generando valor, debe posteriormente reproducirse (con la alimentación, vivienda, vestimenta, transporte, descanso, recreación, etc.), utilizando la recompensa monetaria o un salario. El mismo razonamiento, adaptándolo, puede hacerse con respecto a los servicios y al procesamiento de la información.

Entonces el proceso de trabajo específico analizado puede definirse como la articulación de varios elementos:

- a) la actividad personal del trabajador, usando su fuerza de trabajo, es decir, el trabajo;
- b) el objeto sobre el cual ejerce su actividad o trabajo, es decir, los bienes ofrecidos por la tierra, las materias primas, los productos

intermedios, las piezas de repuestos, los productos en curso de elaboración, la información y los conocimientos en el medio académico y en este caso, la pasta o pulpa de papel resultado del procesamiento del papel o cartón reciclado,

- c) los medios a través de los cuales se ejerce el trabajo, tales como los útiles de trabajo, herramientas, las maquinarias, las instalaciones o talleres, así como por extensión el sistema de organización de la producción. Es decir, todo aquello que viabiliza el trabajo y multiplica su fuerza productiva.

A estos tres elementos ya clásicos, J. Perrin (citado en Neffa, 1990) propone agregar otros dos, afirmando que:

- d) todo proceso de trabajo requiere un aporte de energía (la cual puede provenir de diferentes fuentes);
- e) el proceso de trabajo supone necesariamente la provisión y el procesamiento de un cierto “volumen de información”.

El concepto de proceso de trabajo es aplicable a cualquier modo de producción. Karl Marx (1999, 1975) comenzó analizando el proceso de trabajo de los asalariados en el modo de producción capitalista afirmando que:

“el proceso de trabajo donde el capitalista consume la fuerza de trabajo, muestra dos fenómenos peculiares. El obrero trabaja bajo el control del capitalista, a quien pertenece el resultado del trabajo de aquél. El capitalista vela para que el trabajo se efectúe de la debida manera y los medios de producción se empleen con arreglo al fin asignado, para que no se desperdicie materia prima y se economice el instrumento de trabajo o sea que sólo se desgaste en la medida en que lo requiera su uso en el trabajo” (...) “Pero, en segundo lugar, el producto es propiedad del capitalista, no del productor directo, del obrero que le está subordinado. Desde el momento en que el obrero pisa el taller del capitalista, el valor de uso de su fuerza de trabajo, y por lo tanto su uso, el trabajo, pertenece al capitalista”.

Desde su punto de vista, el proceso laboral es el consumo o uso de la mercancía-fuerza de trabajo, comprada o alquilada por el capitalista y a la que, sin embargo, sólo puede consumir procesándola con el uso de los medios de producción... *“Por ello es que también le pertenece al capitalista el producto de ese proceso.”* Y concluye diciendo que

“el capitalista quiere producir finalmente una mercancía cuyo valor sea mayor que la suma de los valores de las mercancías requeridas para su producción, de los medios de producción y de la fuerza de trabajo por los cuales él adelantó dinero contante y sonante en el mercado.” (Marx, 1975: 213).

El *proceso de producción de mercancías* es entonces el resultado de la unidad del proceso de trabajo y del proceso de formación del valor, mientras que la unidad del proceso de trabajo y del proceso de valorización del capital es lo que constituye el *proceso de producción capitalista de mercancías*.

Esquemáticamente se puede afirmar que para lograr ese excedente, según el grado de mecanización-automatización el trabajo humano puede ejecutarse con al menos cuatro grandes modalidades, que se desplegaron en la historia: el trabajo manual sin útiles o herramientas sofisticadas; el trabajo con máquinas, útiles y herramientas más complejas pero operadas manualmente; el trabajo con máquinas y dispositivos mecánicos que funcionan automáticamente (el maquinismo, como sería el caso de la cooperativa), y finalmente la automatización así como todas las nuevas modalidades de producción basados en la inteligencia artificial (capitalismo digital) que se siguen inventando.

La división social y técnica del trabajo en las empresas capitalistas no se busca solamente para lograr una mejor organización del trabajo y mayores resultados; lo que se pretende -implícita o explícitamente- es instaurar dentro de las empresas y organizaciones una jerarquía, que asegure y legitime al empresario un rol directivo en el proceso de producción, con autoridad y poder para programar la producción, coordinar, controlar y vigilar y sancionar, con el propósito de integrar los esfuerzos individuales de sus obreros articulándolos para incrementar los excedentes produciendo en el menor tiempo posible y finalmente apropiarse del resultado. Por el contrario, en las empresas cooperativas y autogestionarias no hay trabajo asalariado.

El proceso de trabajo siempre debe generar internamente valor y plus valor, pero con grandes diferencias respecto de las empresas capitalistas, que consisten en: 1) la lógica interna de producción y acumulación de la actividad (extensiva o intensiva) para generar el excedente dentro de las empresas cooperativas y/o autogestionarias hace posible que sean menores la carga de trabajo y su intensidad que en una empresa capi-

talista, y 2) que dentro de la cooperativa no hay un patrón que se apropie de ese plus valor o excedente. Pero cuando las empresas cooperativas y autogestionarias se relacionan con el mercado, comprando o vendiendo en condiciones de dependencia o subordinación debido a su menor poder de negociación, le transfieren involuntariamente una parte de ese excedente a los proveedores que les venden insumos y a los compradores que le demandan sus productos.

Hay otra gran diferencia de esos trabajadores socios de una cooperativa con respecto a los asalariados de las empresas capitalistas: quienes adoptan las decisiones, las supervisan y controlan y también fundamentalmente quienes se apropian del valor producido y como éste último se distribuye.

En las empresas cooperativas de trabajo o empresas autogestionarias, cambia en lo esencial la división social del trabajo entre tareas de concepción y de ejecución, porque ya no hay dentro capitalistas que adoptan las decisiones que otros van a ejecutar y sobre los cuales tienen legalmente el poder para ejercer la vigilancia y el control, al mismo tiempo que se apropian del excedente.

Sin embargo, no siempre en las empresas cooperativas desaparece o disminuye la división técnica del trabajo en tareas, porque en última instancia eso va a estar más condicionado o realmente va a depender de la tecnología utilizada.

La gran diferencia consiste entonces en que ya no son los patrones o dueños de los medios de producción quienes toman las decisiones y organizan el trabajo.

1. Los procesos de trabajo paradigmáticos

Por razones históricas, los estudios sobre el proceso de trabajo habían dado inicialmente prioridad al que se lleva a cabo en empresas capitalistas industriales, y en segundo lugar en la minería, la construcción y la agricultura, poniendo el acento en la división social y técnica del trabajo, a partir de las experiencias de Frederick W. Taylor (1912), de Henry Ford (1926a y 1926b), y que posteriormente Henry Fayol desarrolló en el ámbito de las organizaciones administrativas y del sector servicios (Coriat, 2000, Freyssenet, 2003, Neffa, 1999).

La división técnica del trabajo, identificada por Adam Smith en el siglo XVIII, consiste en dividir el trabajo en su integridad y descomponerlo en tareas, asignando luego por separado una o varias a cada trabajador, quien debe ejecutarlas en el corto periodo de tiempo que le es estipulado, hacerlo de manera repetitiva y rutinaria, especializándose, haciendo cotidianamente las mismas tareas en **un puesto de trabajo**, sirviéndose de máquinas y/o herramientas simples. Esto genera menores costos para la empresa que si se realizara en puestos de trabajo que integraran todas esas tareas y estuvieran a cargo de un trabajador polivalente, cuya remuneración debería ser obviamente mayor que el de un trabajador especializado que realiza una o varias tareas parciales.

La organización científica del trabajo formulada por F. W. Taylor (1912) consiste en avanzar, no solo en la división técnica del trabajo y la mecanización inmortalizada por Charles Chaplin en *Tiempos modernos*, sino en profundizar la división social del trabajo, es decir separando las tareas de concepción respecto de las de ejecución y poniendo cada una en diferentes manos. Se concentran entonces las tareas de concepción en los empresarios, sus ejecutivos o gerentes, siguiendo las instrucciones de los responsables de la organización del trabajo y, al mismo tiempo, se limitan o reducen las responsabilidades cognitivas de los trabajadores, recluyéndolos a la mera ejecución de tareas parceladas, divididas, simples, individualizada resultado de aquellos estudios de tiempos y movimientos, de la estandarización y de la racionalización, para de esa manera requerir menos tiempo, utilizando herramientas o máquinas simples seleccionadas que reducen el esfuerzo y el tiempo de trabajo. Esas tareas (realizadas de la única y mejor manera como deseaba Taylor (*one best way*)) deben ejecutarse en un tiempo predeterminado, quedan sometidas a la supervisión y control de capataces o supervisores que vigilan, controlan y evalúan durante la jornada para que sólo se ejecuten las tareas prescriptas y estimular la intensificación del trabajo pagando una remuneración según el rendimiento, buscando siempre racionalizar los tiempos y métodos de producción hasta encontrar el más eficaz (para Talyor era el más corto). Se busca finalmente lograr aumentar la producción haciendo una economía de tiempo, pero cuyo resultado implica necesariamente intensificar el trabajo con sus consecuencias sobre la salud.

Para mecanizar la producción industrial con el objetivo de aumentar la productividad, a fin de satisfacer más rápidamente una demanda creciente de bienes de consumo durable como fue el caso de los automóviles, Ford instaló la cadena de montaje o banda transformadora, que llevó a sus extremos la división social y técnica del trabajo para reducir el tiempo necesario de realización de cada tarea, disminuir los costos unitarios de producción y así poder fabricar rápidamente y de manera masiva bienes homogéneos a bajo precio. Para que los trabajadores no resistieran o se negaran, y para que aceptaran este proceso de trabajo tan intenso sometidos a una fuerte disciplina y control, Ford instauró por iniciativa propia altos salarios, redujo la jornada de trabajo, premió monetariamente el presentismo y la antigüedad en la empresa para reducir la rotación, ofreció beneficios sociales y préstamos a sus empleados para que compraran bienes de consumo durables: la vivienda (para tenerlos más cerca) y en primer lugar el automóvil (para aumentar las ventas), con lo cual redujo la cantidad de conflictos laborales, y desactivó durante muchos años la organización sindical. Pero dio origen a un cambio significativo, porque insertó a los obreros industriales en la sociedad de consumo, con todo lo que ello implica.

Al mismo tiempo, adoptó una política laboral “paternalista” aumentando el salario indirecto, consistente en facilidades para el acceso a la educación, la salud, deportes y recreación ofrecidos por Ford, el “dueño”, como una forma de integrar a los trabajadores en la empresa, para que se involucraran, faltaran menos y aceptaran este proceso de trabajo tan exigente, pero que incrementó al mismo tiempo los riesgos para la salud en materia de condiciones y medio ambiente de trabajo.

Estos procesos de trabajo se difundieron entre las empresas más competitivas. Pero la ampliación de los servicios públicos, de las grandes obras de infraestructura y de la administración del Estado para hacer frente a la crisis de los años 1929-30 se dio en paralelo con la producción industrial, el gigantismo de las empresas y la integración vertical de la producción. Estos aspectos permitieron la producción masiva de productos homogéneos, relativamente baratos, pero crearon al mismo tiempo las condiciones para que aumentara el trabajo indirecto (supervisión y control), que no genera directamente valor, y que se desarrollara la burocracia, provocando mayores costos, con tiempos improduc-

tivos e ineficiencia. En nuestra opinión, este comportamiento se originó principalmente en las características de los procesos de trabajo tayloristas y fordistas en la industria y el espectacular desarrollo de la “administración científica del trabajo” impulsada por Frederick W. Taylor y Henry Fayol en las actividades terciarias y de servicios.

Desde otra perspectiva teórica, previa pero totalmente complementaria a la de Fayol, Max Weber (1964), uno de los más importantes sociólogos, definió teóricamente a la burocracia como

“una forma de organización que realiza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones”.

Asimismo, Max Weber justifica racionalmente la división social y técnica del trabajo, considerada como propia de la “organización burocrática” en las actividades administrativas y de servicios. Las mismas se caracterizan por consistir en cargos codificados en convenios o estatutos delimitados por reglas que determinan la esfera de competencia de cada uno de ellos, de acuerdo con los siguientes principios:

- delimitación de las obligaciones a cumplir por cada cargo en función de la división del trabajo;
- provisión de la autoridad necesaria para el desempeño y el cumplimiento de esas obligaciones;
- delimitación de las condiciones y los medios coercitivos para el ejercicio de esa autoridad.

La organización de los cargos sigue el principio jerárquico, de modo que en una organización piramidal, de amplia base y reducido vértice, cada cargo está bajo el control y supervisión de un superior, y a su vez que cada funcionario es responsable ante su superior de sus decisiones y acciones, así como de las de sus subordinados. En las fuerzas armadas y de seguridad esa forma de organizar las estructuras se aplica de manera estricta.

Si bien las reflexiones de Adam Smith (1843), Frederick. W. Taylor y Henry Ford se refirieron a las actividades directamente productivas, las de Henry Fayol y las de Max Weber se aplicaron en primer lugar al sector público de países desarrollados y, en menor medida, a las

grandes empresas de dichos países. Las cooperativas, y en particular las cooperativas de trabajo no están exentas en mayor o menor medida de utilizar esta división social y técnica del trabajo. La razón es que las cooperativas -y en particular las que en su origen fueron empresas recuperadas- cuentan con su propio reglamento interno, un sistema disciplinario y de sanciones, han instaurado rutinas productivas que tienen un peso importante porque naturalizan los gestos productivos y adoptaron formas de organización de la empresa, de la producción y del trabajo que a veces no se diferencian sustancialmente de las que prevalecían en las empresas (capitalistas) que quebraron o fueron abandonadas dejando trabajadores desempleados, con deudas a proveedores, así como los salarios y aportes previsionales. Para sobrevivir, estos ocuparon las empresas, las recuperaron y crearon cooperativas de trabajo como es el caso estudiado.

Veamos a continuación de qué manera podemos analizar el impacto del contenido y la organización del proceso de trabajo sobre la salud de los trabajadores.

2. Proceso de trabajo e impactos sobre la salud de los trabajadores

La hipótesis que está implícita en nuestras investigaciones es que las repercusiones de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) y de los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) sobre la salud del trabajador, están fuertemente determinados por la organización y el contenido del proceso de trabajo desarrollado durante la actividad (Neffa, 2018).

Recordemos que un factor de riesgo (peligro) es la propiedad intrínseca o la capacidad potencial de un agente, proceso o situación (incluido el medio ambiente de trabajo, la organización del trabajo y las prácticas laborales con consecuencias negativas para la organización) de causar daño o efectos adversos para la salud en el trabajo (OIT, 2017).

Los riesgos para la **salud física** del trabajador provenientes del medio ambiente donde se lleva a cabo la actividad pueden ser físicos, químicos, biológicos, factores tecnológicos y de seguridad, o ser provocados por catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos (Neffa, 1988).

Las condiciones de trabajo (resultantes de factores socio-técnicos y organizacionales) pueden compensar, o más propiamente intensificar,

dichos riesgos, en particular a causa de la deficiente organización y contenido de la organización del trabajo. Por ejemplo: la prolongada duración de la jornada laboral y si se trabaja de día, de noche o por turnos rotativos, un sistema de remuneración según el rendimiento que incentiva al trabajador para intensificar el ritmo pero genera más fatiga, medios de trabajo o sistemas disergonómicos que no se adaptan a las condiciones antropométricas, mentales y psicosociales del trabajador, la inexistencia de dispositivos para la prevención y protección respecto de los riesgos, un empleo de carácter precario con un porvenir incierto, sin garantía de estabilidad, susceptible de sufrir amenazas de desempleo y finalmente la existencia de obstáculos para que el trabajador pueda participar de manera directa o indirecta en la prevención y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Todos estos problemas, que constituyen la esencia de las condiciones de trabajo, son causados o bien son resultantes del contenido y la organización del proceso de trabajo vigente en las empresas u organizaciones y tienen efectos sobre la salud.

Pero además, el trabajador en su puesto debe soportar los riesgos objetivos del medio ambiente de trabajo y tiene que hacer frente a exigencias físicas (realizar esfuerzos, adoptar gestos y posturas, hacer frente a los riesgos del medio ambiente de trabajo), exigencias mentales (esfuerzos cognitivos para captar y procesar la información, utilizar la memoria para adoptar decisiones) y psíquicas (resistir y adaptarse a las exigencias de la empresa, controlar las emociones, superar los conflictos éticos y de valores, enfrentar conflictos y tensiones en las relaciones sociales y de trabajo, soportar la incertidumbre sobre su futuro laboral). Todas ellas son naturalmente fuentes de fatiga y pueden dañar la salud.

La fatiga física se recupera con la adecuada alimentación, el cuidado de la salud, la vida familiar, la actividad física o deportiva, el descanso y sobre todo el sueño. Pero si la cantidad de trabajo es elevada, su ritmo es intenso, hay que trabajar de noche o por turnos rotativos, la jornada se prolonga demasiado en el tiempo y si el periodo de recuperación es corto o de poca calidad, la recuperación es parcial o insuficiente. Todo esto puede dar lugar a sufrimientos, pero también a dolores físicos, predisponer para contraer enfermedades, o provocar accidentes de trabajo que den lugar a incapacidad laboral.

Está comprobado científicamente (Volkoff, 1993) que la esperanza de vida no es la misma según sean las categorías socio-profesionales, y que el estado de salud depende de muchos factores incluida la herencia genética, pero en última instancia están provocados por la duración e intensidad con que se use la fuerza de trabajo, el contenido y la organización del proceso de trabajo y en sentido más amplio, por las condiciones y medio ambiente de trabajo y los riesgos psicosociales en el trabajo que este proceso genera.

Cabe señalar que estos procesos son dinámicos. Desde las últimas crisis del sistema productivo (la gran crisis de los años 1929-1930, la de comienzos de la década de los años 1970 y la del sistema financiero de 2007-2008, y la que se está manifestando actualmente desatada por la pandemia), la carga física de trabajo se va moderando lentamente debido a la resistencia ejercida por los trabajadores individualmente o por medio de los sindicatos, así como por el uso de dispositivos mecánicos que sustituyen el esfuerzo humano y la utilización de nuevos medios de trabajo más eficientes. Aumenta también la proporción de la población económicamente activa (PEA) que trabaja en el sector terciario o de servicios (educación, salud, comercios, finanzas) y en la administración pública, donde el contenido del trabajo no es predominantemente manual. Pero en cambio, la carga de trabajo psíquica y mental se ha intensificado en todos los sectores sin excepción, como consecuencia de la globalización, la financiarización, la apertura y desregulación de los mercados, el creciente desempleo, la incertidumbre sobre el futuro de la ocupación y la exacerbación de la competencia que presiona a las empresas para reducir todos sus costos y en particular el nivel de empleo y los salarios directos e indirectos. Lo que se ha probado es que, finalmente, los riesgos psíquicos y mentales que no son controlados ni reducidos, con el correr del tiempo se somatizan impactando sobre la salud física.

El concepto de salud fue evolucionando rápidamente a partir de una concepción simple que antes era concebida como un vacío: *la salud sería la ausencia de enfermedad*. La salud tampoco es un estado óptimo de salud, física, psíquica, mental y social porque en ese caso nadie estaría realmente sano! La OMS definió recientemente la salud mental de una manera más amplia:

“un estado de bienestar que permite a cada uno realizar su potencial, hacer frente a las dificultades normales de la vida, trabajar con éxito y de manera productiva y estar en medida de aportar una contribución a la comunidad” (citado en Dejours & Gernet, 2012).

Según las concepciones modernas más relevantes, la salud psíquica y mental no es un estado, ni el resultado de las tensiones entre estímulos y respuestas; sino que la misma depende de un equilibrio dinámico e inestable entre la necesidad de desarrollo del trabajador, sus capacidades de resistencia y de adaptación para hacer frente a las exigencias físicas, psíquicas y mentales propias del trabajo que le imponen restricciones o presiones a su actividad para que pueda asegurar una cierta productividad y calidad, y *“como el medio ambiente de trabajo constituye una parte importante del medio total en que vive el hombre, la salud depende de las condiciones de trabajo”* (Epelman, citado en Neffa, 2015).

El proceso de trabajo debe responder entonces a una múltiple racionalidad. Dos racionalidades objetivas: a) la producción de bienes o la prestación de servicios y b) la generación de valor y plusvalor, y una subjetiva. La racionalidad subjetiva del proceso de trabajo consiste en preservar la salud y no generar daños al trabajador, pues éste es quien genera el valor. Pero son racionalidades que en el modo de producción capitalista pueden ser contradictorias entre sí y con frecuencia se da prioridad a la generación de valor, quitando importancia y subordinando las otras racionalidades (Gollac y Volkoff, 2007).

En el modo de producción dominante, la organización del proceso de trabajo y la gestión de la fuerza de trabajo son concebidas y definidas fundamentalmente por el empresario, que es quien tiene directamente o por medio de sus representantes, en virtud de la legislación del trabajo y de manera explícita, la responsabilidad y el poder para organizarlo, pero como éste no siempre tiene presente las implicancias que provoca sobre la vida y la salud de los trabajadores, no se siente responsable o no está predisposto para adoptar medidas de prevención.

Hasta las últimas crisis del capitalismo ya mencionadas, esas repercusiones provocaban primero dolor y se observaban sobre el cuerpo del trabajador, siendo posible medir la intensidad de los factores de riesgos del medio ambiente de trabajo, así como la frecuencia y gravedad de los accidentes de trabajo, de las enfermedades profesionales, calcu-

lar la frecuencia y gravedad de los accidentes de trabajo, el porcentaje de incapacidades resultantes y la muerte por dichas causas. Pero desde fines del siglo XX, los cambios en el modo de desarrollo y las nuevas formas de organizar la empresa, la producción y el trabajo pusieron también y en mayor evidencia la dimensión subjetiva arriba mencionada. Pero ésta es difícil de medir con indicadores objetivos: su naturaleza es el sufrimiento psíquico y mental soportado por los sujetos.

Pero no se ha adoptado en todos los países y con la misma eficacia una política adecuada de prevención, modernizando y actualizando la legislación en esta materia, porque *no se percibe la relación de asociación o de causalidad entre el trabajo, la salud y la enfermedad. Se han identificado varias causas de estas actitudes* (Gollac, 2011):

- los empleadores ignoran o invisibilizan el impacto de los riesgos laborales, y prefieren pagar monetariamente en el corto plazo las consecuencias y multas antes que prevenir su surgimiento;
- el débil grado de conciencia, de formación e información que han desarrollado los trabajadores, porque como no tienen presentes las causas y no conocen las estadísticas en la materia, no promueven de manera insistente la creación de comités mixtos de salud, seguridad y condiciones de trabajo (en la provincia de Buenos Aires, se adoptaron por la ley 14.408 y se denominan comités mixtos de salud, higiene y seguridad en el empleo; para el ámbito privado y para el sector público es la ley 14.226);
- la escasez de investigaciones científicas sobre dicha relación mostrando las consecuencias y la falta de publicidad de las realizadas;
- la acción de los *lobbies* (por ejemplo, laboratorios medicinales) para intentar frenar investigaciones que pueden crear restricciones al uso de ciertos medios de producción y a la manipulación de productos tóxicos;
- los prejuicios sociales por parte de médicos e ingenieros laborales tradicionales, para quienes los riesgos son naturales, ineliminables, propios del trabajo y ellos sospechan sistemáticamente que los trabajadores fingen estar enfermos para no ir a trabajar;
- la demora en el descubrimiento de los efectos sobre la salud derivados de la exposición a varios riesgos físicos, químicos y biológi-

cos, como ocurrió con el cáncer profesional y los trastornos músculo esqueléticos;

- en las investigaciones que realizamos juega el “efecto selección”, que subvalúa o subestima la magnitud y las víctimas de los riesgos: los trabajadores ocupan un puesto mientras pueden resistir, pero cuando se hacen las entrevistas o encuestas los que no pudieron hacer frente a los riesgos ya no están más en sus puestos y no son contabilizados;
- a veces los trabajadores contribuyen involuntariamente a subestimar el daño de las relaciones entre el trabajo y la salud, pues ellos mismos los consideran naturales e imposibles de eliminar y al no poder controlarlos aceptan como compensación el pago de una prima por riesgo (presentismo, trabajo nocturno o por turno, trabajos insalubres, etc.) sin buscar la eliminación del riesgo –de hecho, consideran que son un precio por anticipado a cambio de la salud perdida o arriesgada;
- en Argentina los trabajadores tienen pocas veces en su lugar de trabajo la ocasión colectiva de hablar libremente y en detalle sobre los síntomas y las perturbaciones que sienten y son atribuidas al trabajo;
- la legislación nacional vigente sobre riesgos del trabajo es incompleta y está atrasada (pareciera que está todavía en la época de la revolución industrial...); no solo ignora muchas enfermedades profesionales que repercuten sobre el cuerpo (basta con confrontarlas con el listado que identifica la OIT), sino que desconoce los riesgos psíquicos y mentales. Solo pone el acento en la medición objetiva de los riesgos del medio ambiente de trabajo, antes que en la salud de quienes los deben soportar y no reconoce el derecho de los trabajadores de participar en la prevención. La ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el trabajo del año 1972, en su artículo 4° inciso a, establece que “la higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias de tutela o de cualquier otra índole que tenga por objeto, proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores”. Pero solo es enunciativo, dado que es el único artículo que incorpora la mirada desde la perspectiva psicológica en varias normativas.

Por otra parte, quienes se comportan siguiendo el “modelo médico hegemónico” en cuanto a la salud laboral consideran que los factores objetivos del medio ambiente de trabajo son la causa de los daños y el dolor provocados en la integridad física y fisiológica del organismo. Pero todavía subestiman o ignoran el impacto sobre la subjetividad. Se concibe generalmente el impacto del trabajo solo sobre sujetos individuales, que actuarían separados unos de otros, como si trabajaran en soledad, a pesar de que el trabajo es una realidad colectiva y que la relación entre salud mental y trabajo atraviesa a todo el colectivo de trabajo. Consideran erróneamente que todo trabajo es finalmente en sí mismo patógeno, que provoca naturalmente daños al organismo y que la magnitud de los mismos se relacionan con la capacidad de resistencia o de adaptación del organismo. Estos daños se producirían por una debilidad del sujeto, que preexistían a la emergencia de la enfermedad. Es un enfoque que podríamos categorizar como “darwiniano” o “spenceriano”, porque solo sobrevivirían o tendrían buena salud los que están mejor dotados.

Los psiquiatras tradicionales, por su parte, han dado generalmente prioridad a la esfera privada e individual, en detrimento de considerar al trabajador como sujeto que mantienen relaciones sociales. Pero

“el individuo humano es un ser de necesidades donde solo se satisfacen socialmente, en relaciones que lo determinan. El sujeto no es solo un sujeto relacionado, es un sujeto producido. No hay nada en él que no sea la resultante de la interacción entre individuos, grupos y clases” (Zito Lema, 1996:108).

Por otra parte, una concepción materialista tradicional considera banalmente que la subjetividad singular no tiene entidad, porque sería sólo el reflejo de las relaciones sociales de producción. Si esto fuera cierto, los seres humanos por su esencia serían pasivos, estarían sobre-determinados por la economía y la tecnología, y en consecuencia con poco espacio y medios para lograr su autonomía y reivindicar la prevención y la reparación, pues estarían alienados.

Para la medicina tradicional, el desgaste de la fuerza de trabajo se analiza como un proceso natural de envejecimiento del trabajador que predispone para contraer una enfermedad, sin relacionarlo directamente con el desgaste provocado por la actividad laboral desarrollada. Pero los estudios epidemiológicos han probado que la espe-

ranza de vida (sobre todo la de los varones) es muy diferente según sean la rama de actividad. Esto se explica por el desgaste provocado por la carga global de trabajo, su intensidad y por las condiciones y medio ambiente de trabajo prevalecientes. Dicho con otras palabras: todos los trabajadores no son iguales ante la muerte, y esta sobreviene antes en el caso de los obreros que han tenido un trabajo muy pesado y físicamente exigente que en los demás trabajadores, empleados y profesionales.

Las enfermedades se manifiestan en el cuerpo y en el funcionamiento psíquico y mental cuando las resistencias y las defensas del trabajador se debilitan y resultan ineficaces frente a una amenaza, una agresión o un cambio en el contexto. Pero postulamos que las personas pueden resistir y defenderse, dependiendo de su trayectoria personal, su estado de salud, la historia ocupacional, la estructura de la personalidad de cada sujeto y sobre todo de su nivel de información, formación y conciencia. Y obviamente de las políticas públicas vinculadas con el acceso al sistema de salud y de condiciones y medio ambiente de trabajo.

Con respecto a los modos de desarrollo precedentes a nuestra época, la diferencia sobre la cual deseamos centrar la atención en este trabajo es sobre el impacto de estos nuevos procesos de trabajo sobre la salud integral de los trabajadores. Obviamente, y ante la evidencia, no podemos creer que dejaron actualmente de suceder accidentes de trabajo y enfermedades profesionales con sus secuelas de incapacidad laboral y la muerte especialmente en las actividades industriales, la minería, el transporte, la pesca. Pero ahora los accidentes de trabajo son también frecuentes en las actividades del sector agropecuario e incluso en las del sector terciario y de servicios. Los cambios tecnológicos han reducido -pero no eliminado- las exigencias de fuerza física, porque todavía imponen hacer gestos que exigen esfuerzos y adoptar posturas dañinas para la salud además de la exposición a los demás riesgos del medio ambiente de trabajo. Sin embargo, progresivamente el impacto más importante y creciente sobre la salud se experimenta actualmente provocado por las dimensiones de carga de trabajo psíquicas y mentales. Y un impacto más fuerte lo sufren las trabajadoras que deben hacer la “doble jornada” de trabajo, dentro del hogar y sus tareas profesionales por fuera de la unidad doméstica.

La paradoja consiste en que los RPST han sido desconocidos, ignorados o invisibilizados por los empresarios y los gobiernos por inconsciencia, falta de información o para no asumir sus costos y por su parte muchos trabajadores los han naturalizado como si fueran irreversibles, ineliminables e inherentes al trabajo mismo. Por otra parte, la legislación del trabajo y de la seguridad social los ignora o les resta importancia hasta que, mediante las investigaciones, se demuestre objetivamente su relación directa y causal con el trabajo. Pero con frecuencia, algunas de las consecuencias sobre la salud psíquica y mental tardan un cierto tiempo en manifestarse, y se explican aduciendo una debilidad o una fragilidad de los trabajadores, es decir condiciones que preexistían a su incorporación al empleo. Para no responsabilizarse, algunos empresarios aducen con frecuencia que se trata de un problema de debilidad individual, discriminando o estigmatizando así a quienes los padecen.

Progresivamente, desde hace varias décadas, han comenzado a identificarse en varios países capitalistas industrializados nuevas dimensiones de los conflictos laborales, que ahora son protagonizados por profesionales, técnicos y obreros calificados que cuestionaron los procesos de trabajo. Por esa causa se crearon las condiciones para que el tema de los RPST adquiriera mayor relevancia y se incluyan en los convenios colectivos de trabajo.

Una contribución decisiva provino de la OIT, que desde su creación en 1919 alertó sobre los riesgos del trabajo y adoptó convenios y recomendaciones internacionales del trabajo que sirvieron de base para que numerosos países los ratificaran y modificaran su legislación, inspirándose en ellos para adoptar sus propias normas laborales –dentro de las cuales figuran específicamente las referidas a sectores específicos, identificando enfermedades profesionales provocadas por productos químicos y biológicos que provocan daños a la salud de los trabajadores que están expuestos. En 1974, en los albores de una crisis económica mundial, el director general sometió a la Conferencia Internacional del Trabajo (1974) la memoria “Por un trabajo más humano”, llamando la atención sobre el agravamiento de tres de las dimensiones de las condiciones y medio ambiente de trabajo: el crecimiento de los accidentes de trabajo y de nuevas enfermedades profesionales, el tiempo de trabajo (por el incremento de la duración de la jornada, del trabajo nocturno y del trabajo por turnos) y la organización del trabajo. Este mensaje pro-

movió que en los países en desarrollo se comenzaran a hacer investigaciones y se adoptaran políticas para la prevención y mejoramiento. Dos años después, la OIT puso en marcha un Programa Internacional para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (PIACT) orientado hacia los países en vías de desarrollo, con el objetivo de promover la confección de diagnósticos en la materia a cargo de equipos pluridisciplinarios de expertos internacionales y nacionales. Estos informes permitirían luego elaborar políticas en cuya formulación e implementación intervinieran los gobiernos, los empleadores y los trabajadores por medio de sus representantes.

La OIT reinició sus actividades en Argentina una vez que volvió a la vida democrática y constitucional, y numerosas actividades se desarrollaron bajo la forma de seminarios nacionales tripartitos co-organizados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el CEIL del CONICET. Fue en el curso de ese programa que se formuló el concepto de CyMAT y posteriormente se llevaron a cabo investigaciones en el CEIL con el apoyo de organizaciones sindicales, por ejemplo, sobre los obreros del vidrio, los maestros primarios de la provincia de Buenos Aires, los teletrabajadores de las empresas telefónicas privatizadas, y numerosos cursos de formación a pedido de los sindicatos y de varias universidades nacionales.

A partir de esa época, una vez que se adoptaron las políticas económicas con orientación neoliberal a mediados de los años 1970-1980 –que dieron como resultado la intensificación del trabajo–, la OIT y la OMS redoblaron sus esfuerzos para concientizar y promover la adopción de políticas, y en los países industrializados se intensificaron las investigaciones sobre diversos aspectos de lo que ahora denominamos los “riesgos psicosociales en el trabajo” (RPST). Se volvieron a profundizar los estudios hechos en la década de 1930 sobre el concepto de estrés que había formulado H. Selye (1956), y sobre los resultados de las experiencias de Elton Mayo (1933) que dieron nacimiento a la psicología del trabajo y a las teorías sobre las relaciones humanas y los recursos humanos, poniendo en evidencia las dimensiones subjetivas y el impacto sobre la identidad de los trabajadores cuando están sometidos a los riesgos laborales y a la intensificación del trabajo.

En esta publicación nos vamos a referir a los riesgos psicosociales en el trabajo que hemos identificado en la cooperativa a partir de una

encuesta a la mayoría de los trabajadores y de una serie de entrevistas en profundidad analizadas con el auxilio del software Atlas-ti.

3. Las investigaciones hacen visibles los riesgos psicosociales en el trabajo

Las investigaciones realizadas sobre los RPST con un enfoque más adecuado y atento a la salud en un sentido integral fueron las llevadas a cabo por Karasek (1979), Siegrist (2013), Wisner (1988), Dejours (1980, 1988, 2012), el Copsoq de las CC.OO de España (2010), la OIT (1974) y la OMS (1984). Más recientemente, Michel Gollac en la ENSAE (2011, 2007), Christophe Dejours en el CNAM (1980) y Thomas Coutrot en la DARES (2003), con un enfoque holístico.

Gollac agrupa las variables identificadas por un comité de especialistas de varios países sobre el “estado del arte” acerca del sufrimiento provocado por los riesgos psicosociales en el trabajo en diversas disciplinas, en seis grupos de factores de riesgos psicosociales en el trabajo (RPST). Es a partir de estos sustanciales aportes que hemos discutido ampliamente y construido un marco teórico para estudiarlo y aplicarlo con resultados sorprendentes en investigaciones empíricas por nuestro equipo de investigación utilizando varias metodologías (Neffa, 2015; Neffa y Denda, 2016; Neffa y otros, 2016 y Neffa y Henry, 2017).

La diferencia esencial de este enfoque con otros consiste en postular que la variable determinante de las condiciones de trabajo y su impacto sobre la salud de los trabajadores es **el contenido y la organización del proceso de trabajo**, que no solo permite la generación de valor y de plusvalor, sino que también puede deteriorar o preservar la salud de los trabajadores, en sus dimensiones físicas, y también psíquicas y mentales.

3.1. Los factores de riesgos psicosociales en el trabajo

Los seis grupos de factores de riesgos (cada uno de ellos integra varias variables) son esquematizados de la siguiente manera, a partir de Gollac (2011) y Neffa (2015).

1. *La demanda psicológica y el esfuerzo requerido para ejecutar la actividad* está originada por la cantidad, el ritmo y la intensidad del trabajo, que determinan la carga psíquica, mental y global de trabajo, la dura-

ción del tiempo de trabajo y su configuración (diurno, nocturno en turnos fijos o por turnos rotativos, en horarios anti-sociales), su exposición a los riesgos del medio ambiente de trabajo, así como la complejidad de la actividad que implica para el trabajador el uso de sus recursos y competencias cognitivas para hacer un trabajo exigente y de calidad, asumiendo responsabilidades.

2. Las *exigencias emocionales* que se consideran a veces como inherentes al trabajo y casi connaturales. Llevar a cabo la actividad implica a veces controlar las emociones para tener la capacidad de soportar pasivamente la violencia, insultos y amenazas, fingir, sonreír de manera forzada y ser gentiles para no contrariar a los jefes y fidelizar a los clientes, ocultar en el lugar de trabajo el miedo a los accidentes, enfermedades, a la violencia y el acoso, y a fracasar en la actividad. Ese control frena la necesidad de expresar la tristeza y el dolor para animarse a llorar en público por el temor a ser estigmatizado como flojo, débil, indigno de ser parte de un colectivo donde los integrantes son “fuertes”. Los trabajadores sienten a menudo la necesidad de esconder o de controlar las propias emociones para poder llevar a cabo eficazmente la actividad y hacerlo sin demoras. Y esto genera un sufrimiento.

3. *La autonomía en el trabajo* consiste en la posibilidad de no contentarse con mantener una actitud pasiva, sino la de ser actores, para controlar y conducir su propia vida laboral y tener la posibilidad de participar en la adopción de decisiones que les conciernen, para lo cual deben formarse e informarse, desarrollar y usar sus calificaciones y competencias profesionales para realizar la tarea y seguir aprendiendo. Pero la excesiva división técnica y social del trabajo que da lugar a ejecutar trabajos parciales, concebidos por otros, a los que están subordinados, que son repetitivos y rutinarios, desprovistos de interés y que impiden, limitan o subestiman el pleno uso de sus facultades mentales, le restan autonomía al trabajador, se subestiman o desconocen sus calificaciones y competencias, quitándole estímulos para involucrarse en el trabajo.

4. *Las relaciones sociales en el trabajo (horizontales) y las relaciones de trabajo (verticales)* son importantes y múltiples porque se refieren a los compañeros de trabajo, a los jefes directos y la jerarquía, a la organización en sí misma como empleadora y finalmente cada vez más a los colegas, compañeros de trabajo, pacientes, alumnos, y sobre todo clientes

o usuarios que nos vigilan y critican. Dichas relaciones, entendidas como la totalidad de los intercambios dinámicos que los sujetos desarrollan con los diferentes actores de su entorno laboral, pueden constituir un aspecto positivo o un factor negativo de los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST). Las relaciones que las personas establecen en sus lugares de trabajo pueden crear las condiciones para que estos se integren y se consideren formando partes de un equipo, en el cual exista un reconocimiento a su tarea, se sientan valorados por sus calificaciones y competencias, sean tratados de manera justa y perciban que realizan algo útil por los demás que merece una recompensa. Pero a veces las diversas jerarquías, para intensificar el trabajo y aumentar la productividad, estimulan la competitividad entre los trabajadores de una misma sección, o entre oficinas, haciéndolos jugar como si fueran niños para que compitan entre sí y premiar a quienes producen más y trabajan más rápido. El clima social en el lugar de trabajo debe ser adecuado y estimulante para que el trabajador encuentre placer y se involucre siempre, que no sea allí objeto de injusticias, hostigamiento, acoso sexual, violencia física o verbal, y para que como integrante del colectivo de trabajo pueda comunicarse y cooperar con otros para transmitir conocimientos, experiencias y seguir aprendiendo, así como para poder recibir el apoyo social (de los compañeros) y apoyo técnico (de los jefes o la jerarquía) y de esa manera poder hacer frente a las dificultades que presenta el trabajo y lograr los objetivos. Hemos constatado en diversas investigaciones que, con frecuencia, esas relaciones son a menudo conflictivas, hacen daño y provocan sufrimientos psíquicos y mentales, incrementándose cuando además se tiene la sensación de ser víctimas de una explotación.

5. Los *conflictos éticos y/o de valores* surgen de la multiplicidad de situaciones que los trabajadores vivencian en sus procesos de trabajo y que pueden configurarse como negativas si afectan de modo particular a sus creencias, valores, normas y convicciones, provocando sufrimiento psíquico y mental, siendo susceptibles de poder producir daños sobre su salud integral (bio-psico-social). Estos conflictos se pueden generar cuando el trabajador ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad y poder respetar las reglas de su profesión, porque no dispone de las máquinas y herramientas necesarias, sus medios de trabajo funcionan de manera imperfecta o recibe insumos de mala calidad, cuando tiene la obligación y es presionado para trabajar apurado, o

cuando su actividad se traba porque hay cortes de luz, se “cae el sistema” o falla la logística de manera intempestiva. El conflicto se manifiesta también cuando un trabajador sufre éticamente porque tiene la obligación de hacer cosas con las cuales no está de acuerdo o con las que claramente está en desacuerdo, o también cuando tiene el sentimiento de hacer un trabajo que considera inútil o que es evaluado como tal por los compañeros, siendo entonces desprestigiado por el colectivo de trabajo y la sociedad. El conflicto surge cuando un trabajador tiene la vivencia o el sentimiento de que no es reconocido moralmente ni recompensado monetariamente de manera adecuada por la empresa u organización.

6. *La inseguridad en la situación de trabajo y la estabilidad en el empleo*, es una situación que puede ocurrir cuando se es –o ha sido– víctima del desempleo, también cuando éste es inminente o constituye una amenaza y, cada vez con mayor frecuencia, si el trabajo y el empleo se precarizan (no está registrado, tiene una duración determinada) y el salario es insuficiente, si se corre el riesgo de una retrogradación en las categorías del convenio o del estatuto o que pueden dejar personal sin tareas, cuando antes tenían responsabilidades, y eso sucede luego de fusiones y concentraciones provocadas por procesos de restructuración económica o reformas administrativas. Esta sensación se manifiesta más dramáticamente si, como dijimos, el puesto de trabajo es de carácter precario, no está registrado ante los organismos de seguridad social o si el porvenir es incierto debido a las crisis corriendo el riesgo de despidos, suspensiones, disminución de horas extras, reducción del monto de los salarios. También, cuando no se perciben posibilidades ciertas de hacer carrera dentro de la empresa u organización o ven sus posibilidades de ascenso bloqueadas por restricciones presupuestarias, y más aún si existen injusticias, discriminación o nepotismo. Lo mismo sucede cuando los trabajadores sienten inquietud o temor ante la introducción de nuevas tecnologías o formas de organizar el trabajo para cuyo uso no han sido previamente formados, y si el contenido y la nueva organización del trabajo a instaurar implica tales exigencias que los hacen tomar conciencia de que no podrán mantenerse en actividad en ese puesto hasta llegar la edad jubilatoria y que deberán retirarse involuntariamente de la empresa u organización o quedar recluidos en puestos de trabajo que imponen una actitud pasiva siendo percibidos como “ñoquis”. La inseguridad y la ines-

tabilidad en el empleo constituyen un factor cierto de riesgo para la salud psíquica y mental de los trabajadores, porque eso reduce su grado de control de la situación, puede retrasar su ascenso o promoción, provocarle el miedo de perder el empleo y en ese caso quedarse sin salarios y la protección de la seguridad social para toda la familia y tener que reconvertirse para acceder a otro empleo.

3.2. El impacto de los RPST sobre la salud psíquica y mental de los trabajadores

La unidad sustancial de los seres humanos genera una directa interrelación entre la dimensión física y biológica y las dimensiones psíquicas y mentales. Si una de ellas es vulnerada por el dolor o el sufrimiento, tiene repercusiones sobre las demás. Esta relación puede haber sido invisibilizada o se han naturalizado los dolores y el sufrimiento provocados por las condiciones en que se ejecuta el trabajo, considerando que se está frente a una situación natural e irreversible, asumiendo que fatalmente el trabajo tendrá impactos negativos sobre el trabajador, pero que este debe resistirlos y aceptarlos de manera pasiva o que como compensación puede pedir o recibir una prima monetaria por el deterioro que va a experimentar su salud. Como ya afirmamos, en esas circunstancias la salud deviene casi una mercancía que se paga y se cobra en cuotas mensuales registradas en el recibo de sueldo.

Con respecto a los impactos de los riesgos psicosociales en el trabajo sobre la salud psíquica y mental, las conclusiones a las cuales llegaron los estudios epidemiológicos muestran que esos trabajadores quedan predispuestos para ser víctimas de lesiones y accidentes o de contraer diversas enfermedades (Kristensen, 1996).

Eso sucede si se dan ciertas condiciones que surgen de este enfoque teórico:

- cuando se trabaja con alta presión (estrés) y ésta es provocada por exigentes demandas psicológicas, y cuando para ejecutar la actividad se dispone de un escaso margen de autonomía y de control sobre su proceso de trabajo;

- si el trabajo es muy intenso y complejo, supera las capacidades de resistencia y adaptación de los trabajadores y en contrapartida no se obtiene una recompensa y un reconocimiento justos;
- si no se cuenta con el apoyo social solidario y afectivo (de los compañeros) y el apoyo técnico de los que saben más y tienen más experiencia (de los superiores o supervisores) para poder llevar a cabo correctamente la actividad, para compensar con su ayuda y creatividad las insuficiencias del trabajo prescripto;
- si la recompensa monetaria no es percibida como adecuada a los resultados del trabajo realizado y no hay un reconocimiento moral o simbólico por parte de la jerarquía, de los compañeros de trabajo, o de los clientes y usuarios con respecto al esfuerzo, la dedicación, el involucramiento y a la calidad de los resultados obtenidos;
- si para ejecutar la tarea los trabajadores deben violar sus principios éticos y sus escalas de valores al tener que hacer cosas con las cuales no están de acuerdo o están francamente en desacuerdo;
- cuando no gozan de garantías legales de seguridad y estabilidad en el empleo, ni la protección social y cuidado de la salud, sufren amenazas de desempleo y para no perder el empleo tienen que aceptar ejecutar un trabajo con un estatuto precario.

Si bien el contenido de los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) tiene primero repercusiones sobre las dimensiones psíquicas (aspectos afectivos y relacionales) y mentales, dada la naturaleza de los seres humanos y su unidad sustancial, estas dimensiones interactúan entre sí y con el correr del tiempo estos fenómenos se somatizan y se manifiestan finalmente en el cuerpo, como lo han demostrado numerosas investigaciones (citadas en Neffa, 2015).

En un primer momento, dentro de las empresas y organizaciones, la forma en que está organizado el proceso de trabajo, provoca o predispone para que surjan comportamientos dañinos: hostigamiento, acoso sexual, violencia física, verbal o simbólica, *burnout* (el síndrome de agotamiento emocional frecuente en las tareas de cuidado), consumo inadecuado de drogas o de alcohol como una forma de compensar las inclemencias del tiempo y hacer frente a la fatiga o a la insatisfacción provocada por el trabajo. La adicción al trabajo puede ser un efecto buscado, directa o indirectamente, implícita o explícitamente mediante los

sistemas de remuneración según el rendimiento, o en virtud de la vigilancia y control ejercidas por parte de la jerarquía de las empresas u organizaciones, o también como una actitud personal de auto-exigencia de los trabajadores para obtener premios o lograr ascensos a puestos con mayor jerarquía y salarios, que son muy competidos.

En esas condiciones de trabajo intenso y el incremento de la fatiga, los profundos y súbitos cambios en la organización de las empresas, de la producción y del trabajo, provocan desequilibrios emocionales y pueden a mediano o largo plazo crear las condiciones, o predisponer, para ser víctimas de la violencia, del *burnout*, depresiones prolongadas, e incluso el suicidio (hubo estadísticas preocupantes sobre esto último ocurridos en France-Telecom y la empresa Renault en Francia). Otra consecuencia es en Japón el *karoshi* (la muerte súbita frecuentemente detectada en el lugar de trabajo debido a su intensificación y prolongada duración) y las muertes en empresas de alta tecnología radicadas en China donde la intensidad del trabajo deviene insoportable.

Pero la novedad constatada por numerosos estudios epidemiológicos ya la hemos mencionado: esos riesgos psíquicos y mentales en el trabajo con el correr del tiempo se somatizan, dada la estrecha relación que tienen con el cuerpo humano y explican las enfermedades que aparecen en trabajadores que están sometidos a trabajos intensos y a fuertes presiones, con elevadas exigencias en materia de productividad y calidad, donde obreros y empleados disponen de poca autonomía porque deben soportar una elevada división social y técnica del trabajo que les es impuesta. También sufren cuando tienen recompensas monetarias por debajo de lo que los trabajadores consideran que sería justo en función del esfuerzo, de la movilización de sus calificaciones, de las competencias y del involucramiento emocional que ponen en juego y que a pesar ello no reciben el reconocimiento de sus superiores o de sus pares.

Los somatizaciones más frecuentes que se manifiestan como enfermedades y que encontraron los estudios epidemiológicos son: infartos de miocardio, enfermedades cardiovasculares (ACV), trastornos músculo esqueléticos (TME), depresiones prolongadas, trastornos gastrointestinales (dispepsia, úlcera péptica, síndrome del intestino irritable, enfermedad de Crohn, colitis ulcerosa), efectos inmunológicos y otros impactos frecuentes sobre la salud tales como: fatiga generalizada,

perturbaciones del sueño y del humor, variaciones de peso, perturbaciones hormonales y de la fertilidad, patologías durante el embarazo y la percepción de “dolores inespecíficos” (Citadas en Kristensen 1996, y Neffa, 2015).

Todas ellas provocan dolor y sufrimientos, dañan luego la salud, pero también tienen impactos sobre la microeconomía porque provocan ausentismo laboral, perturban e interrumpen el normal funcionamiento de las empresas y organizaciones, generan conflictos interpersonales, sociales y laborales, y todo ello incrementa los costos directos e indirectos afectando la competitividad de la empresa u organización. Por otra parte, a nivel macroeconómico se requiere mayor presupuesto para los servicios públicos de salud y seguridad social y pueden requerir mayores impuestos. Pero según la OIT, estas dimensiones económicas cuya magnitud es creciente en todos los países, todavía no son relacionadas de manera directa con las profundas causas visibles e “invisibles” que los provocan.

4. No existen determinismos ni una sola alternativa

Postulamos que para buscar soluciones de fondo a un problema tan grave y complejo se deben primero identificar las causas y de esa manera tratar de cambiar el contenido y la organización del proceso de trabajo, para “humanizarlo”, como ya lo propuso la OIT hace tiempo (1974 y 1976).

La garantía mínima para que se identifiquen esos problemas, es que se asegure la libertad de expresión de la subjetividad y se escuche a los trabajadores que los padecen, a fin de que sus representantes tengan la posibilidad de participar para adoptar medidas colectivas de prevención por medio de comités mixtos de salud, seguridad y condiciones de trabajo, constituidos a nivel de las empresas u organizaciones, de la rama de actividad o del sector. Pero es un derecho a la participación, reconocido explícitamente en la Constitución nacional que a la fecha la legislación nacional argentina todavía no ha reconocido.

La condición necesaria para que la prevención se instaure y tenga éxito, es el desarrollo de un sólido programa de información, formación y concientización sobre estos temas tanto por iniciativa de las gerencias y de los responsables de la gestión de las relaciones de trabajo, como por parte de los dirigentes, delegados y militantes sindicales y

de los trabajadores en general. Esas actividades deben estar dirigidas al conjunto del personal de las empresas u organizaciones, estén o no afiliados al sindicato que los representa, y en nuestro caso a los socios de las cooperativa de trabajo.

Como se trata de un problema colectivo, la solución no puede ser individual sino colectiva y requiere una política. Queda por delante una tarea prioritaria: promover la elaboración de una política de Estado, consistente en un programa específico de prevención partiendo del análisis y diagnóstico –resultados de estudios e investigaciones multi o pluridisciplinarias, donde participen los empleadores, los trabajadores y sus respectivas organizaciones, con el apoyo de las universidades y centros de investigación especializados. Si la política adoptada sigue siendo la de tratar de compensar con una suma monetaria la incapacidad que el daño generó al trabajador, u ofrecer una prima por presentismo para desalentar las huelgas o incitar a ir a trabajar cuando hay síntomas de enfermedad, eso fracasará porque no pone la atención sobre la prevención. Y lo que es grave culturalmente es que se monetiza la vida humana, es decir, se cambia salud por dinero.

* * *

Quisiéramos hacer una reflexión adicional a partir de nuestra experiencia en empresas recuperadas por sus trabajadores que ahora son cooperativas de trabajo, y en su origen estaban autogestionadas.

Para promover la salud de los trabajadores y controlar los RPST no basta con que se haya eliminado la propiedad privada de los medios de producción y queden en manos del Estado o del colectivo de trabajo como es el caso de las cooperativas de trabajo, o que no exista la autoridad patronal ni su poder para apropiarse del valor producido.

Como la variable determinante sobre la salud física, psíquica y mental es el contenido y la organización del proceso de trabajo, en el caso de que ocurriese un cambio en la propiedad de los medios de producción y su propiedad sea colectiva, puede seguramente disminuir la explotación del trabajador y el grado de extracción de plusvalor, pero si los procesos de trabajo (inspirados en las técnicas tayloristas y/o fordistas) con su extrema división social y técnica del trabajo no cambian sustancialmente, continuará el deterioro de la salud psíquica y mental y al mismo tiempo disminuirá su grado de control y de autonomía so-

bre el proceso de trabajo, frenará su compromiso y el involucramiento con la cooperativa. A término, esto no permitirá aumentar la producción ni mejorar la calidad, de lo cual depende la supervivencia de la cooperativa y el monto de excedentes a distribuir.

La reflexión sobre el proceso de trabajo no debería entonces limitarse al tema de la propiedad privada colectiva, y a los procesos de producción y de creación de valor, si bien eso es lo central. La variable más importante en el modo de producción capitalista es la relación salarial. Esa restricción explica la admiración que tenían Vladimir Lenin y Joseph Stalin por las metodologías y técnicas propuestas por F. W. Taylor para organizar científicamente el trabajo y que en la economía soviética contribuyó a provocar su derrumbe, pues el autoritarismo de los directores de empresa designados por el comité central frenó la participación y la democracia económica en las empresas, tuvo altos costos económicos (caídas de la productividad y la calidad) y sociales (desaliento, retraimiento, falta de compromiso con la tarea y rechazo al trabajo rutinario repetitivo y desprovisto de interés) y aumentaron los riesgos psicosociales en el trabajo.

II / LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

La problemática de las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT-Coop.) y de las cooperativas de trabajo, máxime en el caso argentino, no puede analizarse sin situar las diversas formas de organización de las actividades económicas en su contexto económico y social. Su relevancia no reside en la cantidad de empresas o de socios, sino en su significado como forma alternativa de organización de las actividades económicas dentro del modo de producción capitalista.

Esta sección se propone situar con mayor precisión el sector de las cooperativas de trabajo, figura jurídica que han adoptado la mayoría de las empresas recuperadas por sus trabajadores. La cooperativa papelera, objeto de nuestra investigación, es una de ellas.

Cabe señalar que, como consecuencia de nuestra estructura económica desequilibrada, el sistema productivo es cada vez más heterogéneo y aumenta la población económicamente activa empleada por fuera del sector productivo formal donde rige plenamente la lógica mercantil que impone su lógica, total o parcialmente, al conjunto.

1. El sistema productivo donde rige total o parcialmente una lógica mercantil

En el modo de producción predominante en el país tenemos en primer lugar las **empresas privadas capitalistas**, que son las que dominan el mercado. Dentro del sector de empresas privadas argentinas, se observan los fenómenos de concentración económica y de extranjerización, reflejado en empresas grandes –con frecuencia transnacionales o asociadas a las mismas– que generan la mayor parte del Producto Interno Bruto (PIB) y de las exportaciones, pero la mayoría de las empresas son medianas y pequeñas y son las que generan la mayor parte del empleo. Es allí donde coexisten trabajadores con contratos por tiempo indeterminado junto a otros con contratos específicos de empleo: por tiempo determinado, de temporada, en horarios a-sociales (fines de semana) y un número creciente de trabajadores precarios: pasantes, monotributistas y autónomos. La forma que va

adquiriendo progresivamente la estructura del empleo en esas empresas es la heterogeneidad, la segmentación y la precariedad.

Por otra parte, está el sector público integrado por la **administración pública** en sus diversos niveles (nacional, provincial, municipal), las pocas **empresas estatales** que sobrevivieron a la época de las privatizaciones, así como las **empresas mixtas**. La mayoría de los trabajadores tienen estabilidad y un empleo garantizado, con estatutos especiales, pero desde hace un tiempo se han incorporado trabajadores de planta transitoria y contratados como monotributistas y autónomos. La precarización se fue expandiendo como una “mancha de aceite” en estas empresas y organizaciones del sistema productivo formal.

Por fuera de estos sectores formales del sistema productivo privado y público, donde predomina el empleo asalariado, tenemos otras formas de organización de la actividad económica que adoptan diversas denominaciones: “economía popular” y “economía social y solidaria”, en los cuales están insertos muchos habitantes pero es difícil definir estos conceptos con precisión; ya que ambos son términos polisémicos.

2. La economía “popular”

La **economía popular**, según Maldovan Bonelli (2019), está integrada por actividades desarrolladas por los sectores excluidos del mercado de trabajo como asalariados, o “pobres aunque trabajen”, y que buscan ingresos complementarios como informales o cuentapropistas para tratar de asegurar la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales. Ellos no buscan, como los capitalistas, el incremento de las tasas de ganancia, sino reproducir su existencia y sobrevivir haciendo eventualmente “changas”, actividades informales y recurriendo a la solidaridad de familiares, vecinos y al intercambio no mercantil (trueque). Su sobrevivencia depende en gran medida de las políticas sociales. Afirma Coraggio (2011):

“La unidad doméstica, es la unidad fundamental de la economía popular que puede abarcar varios hogares con relaciones familiares, de afinidad o contratos, que colectivamente son solidaria y cotidianamente responsables de la obtención y distribuciones de las condiciones materiales necesarias para la reproducción inmediata de la vida de todos sus miembros”.

La economía popular está compuesta por muchos trabajadores, que no gozan de derechos laborales, están prácticamente excluidos de la economía de mercado, han autogenerado diversos trabajos que le permiten subsistir, muchas veces en condiciones de informalidad.

Las condiciones para que estas unidades sean viables y puedan cumplir su objetivo fundamental –que es la satisfacción de necesidades básicas de sus miembros mediante su esfuerzo autónomo– depende del juicio subjetivo y la actitud de sus miembros sobre la intensidad del trabajo a aportar, las necesidades que desean satisfacer y la modalidad adoptada por los intercambios para satisfacerlas.

3. La economía social y solidaria (ESyS)

Tenemos por otra parte, la **economía social y solidaria** (ESyS) que está estrechamente relacionada con la economía popular, aunque tiene mayor identidad y se articula con las ERT y cooperativas de trabajo, pues según Alejandro Rofman, la ESyS

“.....busca una ruptura no violenta y progresiva de la economía capitalista donde predomina su lógica de producción y acumulación haciendo pequeños avances acumulativos sucesivos. En ellas no hay empleo asalariado” (...) Estas organizaciones hacen referencia a valores éticos, tratan de producir sin afán de lucro buscando la superación del egoísmo personal y promoviendo el trabajo solidario, allí predomina la participación democrática y solidaria entre sus miembros y se hace un reparto equitativo de los recursos o excedentes y beneficios” (Rofman, Informe de conclusiones, 2019).

Dentro de este sector se cuentan las cooperativas creadas por la libre voluntad de los socios, las mutuales, las cooperativas de crédito y las empresas recuperadas que adoptaron la forma de cooperativas,

“donde la propiedad es privada pero colectiva, y están dadas las condiciones objetivas para que se regulen según principios de solidaridad y autoridad legítima, así como la apropiación y disposición colectiva de recursos en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo digno y responsable, cuyo sentido no es el lucro sin límites sino la resolución de las necesidades de los trabajadores, sus familias, las comunidades y de la naturaleza” (Coraggio, 2008, 2011).

Las organizaciones económicas que integran la economía social y solidaria reúnen varias características: las entidades tienen como objetivo

explícito el de beneficiar a la comunidad; no tienen finalidad de lucro, se trata de iniciativas promovidas por un grupo de ciudadanos o organizaciones que tienen una posición clara en cuanto a la distribución igualitaria de los excedentes y se propongan la promoción y la divulgación de una ética democrática de las relaciones económicas. Estas organizaciones dictan reglas específicas para el desarrollo de la democracia en la gestión y la adopción de decisiones.

Por otro lado, la ESyS se caracteriza por encarnar esas prácticas económicas que buscan una gestión democrática y participativa, sin tener el objetivo de maximizar las tasas de ganancias, buscando la primacía de las personas y el trabajo por delante del capital en la distribución de los beneficios de la actividad y donde los socios tienen igual poder de voto independientemente del capital que hayan aportado.

Para César Basañes (2003), gerente de Cooperar, “la economía social y solidaria es una forma de construir una economía con determinados principios y valores: democracia económica y solidaridad, que pueden ser asumidos por personas que están insertos en diversas clases sociales”. Según Basañes, los trabajadores que forman parte de las cooperativas participan en la construcción de una economía social y solidaria.

Esta concepción más restringida de ESyS es la que utilizaremos en este trabajo: se incluye a las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), a las mutuales, a las cooperativas de trabajo y a las cooperativas de crédito creadas por la voluntad de los socios.

A veces se incorporan al concepto de ESyS las organizaciones productivas o de servicios creadas gracias al Plan Manos a la Obra (adoptado por el Ministerio de Desarrollo Social) y al Plan Argentina Trabaja (creado en 2009), que tienen como objetivo generar trabajo aunque no sea propiamente un empleo asalariado, pero que permiten generar ingresos y brindar protección social para los sectores más vulnerables.

Esas modalidades de organización cooperativa que integran la ESyS no son informales, y en eso se diferencian de la **economía popular**, pues se han “institucionalizado” (Vázquez, 2016): su existencia y actividad está aprobada por las autoridades del Poder Ejecutivo para operar, están registradas en los organismos impositivos y de la seguridad social, tienen un estatuto social que se debe respetar, sus autori-

dades deben ser periódicamente electas o renovadas, están sometidas al control de organismos del gobierno (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social INAES en el caso argentino). La propiedad del capital es privada pero colectiva y la máxima autoridad es la asamblea, donde se deben rendir cuentas y tomar las grandes decisiones y en la que todos los socios tienen voz y voto, independientemente de la cantidad de acciones o cuotas del capital. Predomina allí objetivamente el trabajo sobre el capital porque “son empresas sin patrones”.

Pero, lamentablemente, no se ha podido crear aún un verdadero “sector de economía social y cooperativa” dentro del cual se lleven a cabo preferentemente los intercambios.

Las cooperativas de trabajo están insertas y deben relacionarse con el mercado y el sector público, pero no predomina la lógica de producción y de acumulación capitalista. Esto genera tensiones para que en cada empresa se establezca una disciplina interna para aumentar la producción, controlar los gastos sociales, reducir los costos y lograr un elevado estándar de calidad para poder competir.

Una vez hecha esta introducción vamos a introducirnos en el análisis más específico de las cooperativas de trabajo y de las empresas recuperadas por sus propios trabajadores (ERT-Coop).

4. Empresas recuperadas y cooperativas de trabajo

4.1. Concepto y definiciones de cooperativas

Según la Conferencia Internacional del Trabajo,

"la cooperativa es una asociación de personas que se han agrupado voluntariamente para lograr un objetivo común, mediante la constitución de una empresa, democráticamente dirigida, aportando una cuota equitativa del capital necesario y aceptando una justa participación en los riesgos y en los frutos de esa empresa, en cuyo funcionamiento los miembros participan activamente" (citado en Vuotto, 2011).

Posteriormente, según la recomendación 193,

“los principios cooperativos son: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e informa-

ción; cooperación entre cooperativas, e interés por la comunidad” (OIT, Recomendación Internacional del Trabajo N° 193, art. 3.b)

“Los valores cooperativos son: autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, y una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás” (OIT, Recomendación Internacional del Trabajo N° 193, art 3.a).

Por su parte, la Alianza Cooperativa Internacional en el congreso de Manchester de 1995, las definió:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática” (ACI, Alianza Cooperativa Internacional, 1995:73).

Para el IDELCOP (2015), una cooperativa se constituye cuando un grupo de personas reconoce e identifica la existencia de necesidades o problemas comunes y decide asociarse, aunando sus fuerzas, en pos de un objetivo compartido. Esta asociación se realiza, por un lado, de manera autónoma, es decir independiente de los gobiernos, empresas, partidos políticos, iglesias, etc. Por otro lado, se realiza en forma voluntaria: toda persona capaz de utilizar sus servicios y aceptar responsabilidades compartidas previstas, tiene libertad de asociarse y retirarse cuando lo considere pertinente.

Por su parte, según (Moirano, 2010), la cooperativa es

“una asociación voluntaria de personas con intereses económicos, sociales y culturales comunes que, con su aporte de capital y trabajo personal, constituyen una empresa de gestión democrática y propiedad colectiva, para la producción de bienes y servicios destinados a terceros”.

Según Schujman (2015: 5-6),

“La cooperativa de trabajo es una asociación de personas que, en común, gobiernan y gestionan democráticamente una empresa, con el objeto de proporcionar a sus socios puestos de trabajo, que ellos ejecutan personalmente, de manera directa con el objeto de producir bienes o servicios en cualquier sector de la actividad económica y destinados al mercado con el fin de mejorar su situación social y económica. Como se trata de una propiedad privada pero colectiva, se trata de una empresa que se autogestiona y donde los socios son al mismo

tiempo los trabajadores, pero no asalariados pues se ha eliminado la contradicción empleadora – empleado”.

Las cooperativas son organizaciones económicas que no tienen finalidad de lucro y la Suprema Corte de Justicia de la Nación, resolvió en un fallo histórico que **no existe relación de dependencia laboral entre el asociado y la cooperativa de trabajo**. Ser socio excluye entonces la posibilidad de ser trabajador dependiente o empleado de la cooperativa, y no proporciona una subordinación jurídica ni económica respecto de los directivos. Una de las características distintivas es que constituye un espacio de participación en la propiedad, la gestión y la generación de excedentes distribuidos en función del trabajo realizado. Su continuidad y logros son el resultado de la experiencia, la participación y el trabajo de los socios y se promueve la democracia económica, así como la educación y formación de sus miembros para que haya rotación en los puestos directivos.

Las cooperativas de trabajo existentes en Argentina a comienzos de 2020 según el INAES son unas 6.908, pero 8.913 están suspendidas y 1 tiene revocada la autorización. A 8.062 cooperativas de trabajo se les retiró la autorización y 13.616 están canceladas sobre un total de 45.528 en todo el país.²

4.2. Diferencias entre cooperativas y mutuales

Las cooperativas, como anteriormente las mutualidades (cuyo origen algunos sitúan en la Edad Media), surgieron como una forma de protección o defensa de grupos de trabajadores, asalariados o artesanos, de medianos o escasos recursos frente a determinadas situaciones de necesidad o de desempleo.

Ambas se basan en la idea del apoyo mutuo, el esfuerzo propio, la solidaridad, el libre ingreso, la igualdad de los socios, la adhesión voluntaria, la elección del equipo a cargo del gobierno de manera democrática, la exclusión de los propósitos de lucro y cumplir con una finalidad de servicio. Ambas procuran aumentar el bienestar, la justicia y la equidad.

² Base de datos INAES- febrero 2020-
<https://vpo3.inaes.gob.ar/Entidades/BuscarEntidades>

Pero las cooperativas y mutualidades se diferencian en varios aspectos. Las mutuales tienen generalmente funciones de asistencia, ayuda y previsión social, mientras que las cooperativas tienen finalidades de producción de bienes o prestación de servicios. En las mutualidades se pagan cuotas en forma periódica para solventar el funcionamiento, pero en las cooperativas los socios compran acciones y son propietarios colectivamente de la empresa. Las mutuales no distribuyen dinero, sino servicios y productos a los socios, y las cooperativas distribuyen una parte de los excedentes generados según el trabajo aportado. En las mutuales hay diversas categorías de socios mientras que en las cooperativas la propiedad es colectiva y todos los socios son iguales y tienen los mismos derechos.

4.3. Origen y desarrollo del cooperativismo

Las experiencias cooperativas y su fundamentación teórica y económica surgen en el siglo XIX en países que habían consolidado la revolución industrial, muchos de los cuales se expandieron gracias al colonialismo en los países del "tercer mundo". Los antecedentes han sido varios y los resumimos según Nieves Esther Simonetti (2017).

En los países con una tradición política socialdemócrata o socialcristiana puede haber una alianza entre el movimiento obrero (la fracción más moderada) y el sector cooperativo (de trabajo, de consumo, eléctricas, telefónicas, de seguros, bancos cooperativos), intercambiando servicios y realizando actividades en cooperación. Pero esto no ocurrió de manera estable en Argentina.

Fue en Francia, Reino Unido y Alemania, al impulso de la revolución industrial, las protestas obreras y la inspiración de las utopías de los socialistas utópicos y los anarquistas, donde primero se dieron las experiencias participativas y comenzaron a elaborarse las incipientes justificaciones teóricas y políticas.

En Francia, Charles Fourier (1772-1837), un socialista utópico, propuso la creación de organizaciones de trabajo solidario, buscando la humanización del trabajo, la búsqueda de puestos de trabajo que no fueran repetitivos y donde fuera posible rotar las tareas, y todo esto antes de la difusión de las ideas de F. W. Taylor. Fourier uno de los primeros que, criticando el trabajo asalariado como una imposición del capitalismo, promovió el reparto de "excedentes" en lugar de pa-

gar salarios a los integrantes. Philippe Buchez (1796-1865) creó cooperativas de producción, inspirándose en el anarquismo libertario, promoviendo el esfuerzo propio y la ayuda mutua y la propiedad colectiva del capital, para hacer funcionar empresas sin demandar apoyo al Estado, pues consideraba que cuando éste intervenía sólo apoyaba de manera decidida a los empresarios. En su reemplazo el capital de la cooperativa debía ser un fondo permanente, indisoluble e indivisible, es decir que el capital debía tener una dimensión colectiva. Louis Blanc (1812-1882), con una inspiración próxima al socialismo utópico, promocionó la creación de asociaciones obreras de producción, integradas y administradas por sus propios trabajadores pero que deberían ser subvencionadas en sus inicios por el Estado hasta que esa organización pudiera desarrollar su producción y desenvolverse autónomamente. Si bien sus experiencias fracasaron sirvieron de inspiración para otros ensayos asociativos.

En Alemania, Hermann Schultze (1808-1883) es considerado un pionero, porque creó numerosas cooperativas de crédito para agrupar pequeños comerciantes que estaban en inferioridad de condiciones para competir, porque con escasos recursos debían enfrentar individualmente a grandes empresas. Se lo considera como uno de los inspiradores de las cajas de ahorro. En la misma época, Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), siendo un intendente de una importante ciudad, trató de defender a los pequeños propietarios agrícolas, porque debido a malas cosechas quedaron muy endeudados, y también combatió el comportamiento de los prestamistas a los que calificaba de “usureros” porque ante el retraso o la falta de pago habían embargado las tierras y los medios de producción a los agricultores que estaban en dificultad. Con frecuencia se lo considera el creador de las cooperativas de crédito. En Alemania estas experiencias estaban fundamentadas en las ideologías socialdemócratas o socialcristianas del siglo XIX.

En el Reino Unido de Gran Bretaña las ideas del anarquismo libertario no tuvieron tanta presencia. Robert Owen (1771-1858), un empresario que consideramos también como un socialista utópico, que quería promover antes la cooperación que la competencia en el mercado, fue el primero que habló de la cooperación entre los trabajadores y en sus empresas mejoró las condiciones de trabajo de sus obreros, a quienes redujo la jornada de trabajo. Fue uno de los impulso-

res de la legislación inglesa que disminuyó la jornada de trabajo de mujeres y niños. Su actividad se desplegó hacia la creación de “colonias obreras”, una forma de empresas comunitarias en las que la producción y el consumo se hacían en común, buscando la auto-subsistencia. Otro precursor de la época fue William King (1786-1865), quien tomó la iniciativa de crear varias organizaciones económicas para promover el trabajo colectivo con el objeto de aumentar el poder de compra del salario que estaba muy deprimido. Pero la institución considerada como el “paradigma del cooperativismo” contemporáneo, fue la *Rochdale Equitable Pioneers Society*. Allí se formularon primeramente los famosos principios del cooperativismo. Estos fueron luego tomados en cuenta por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). En el año 1844, veintiocho tejedores de las fábricas de Rochdale, que habían hecho huelga para obtener mejores salarios por lo cual fueron despedidos, formaron la primera cooperativa de consumo, denominada “Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale”. Para ello reunieron sus ahorros, con los cuales crearon una pequeña despensa para comprar los productos sin pasar por intermediarios y a un precio cercano a los costos de producción. Su ejemplo pragmático se difundió en los países capitalistas desarrollados de la época. El desarrollo del cooperativismo en varios países impulsó la creación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en París en 1937, la que trató de estructurar los principios cooperativos y al mismo tiempo evitar falsas imitaciones. Su acción estimuló la creación de numerosas cooperativas, en muchos países con diversas especialidades. Más recientemente, en el congreso de Manchester en 1995, se analizaron, actualizaron y reformularon dichos principios habida cuenta de las transformaciones que experimentó el capitalismo.

Todas las cooperativas no son empresas con una ideología autogestionaria, pues si bien fueron originadas por los trabajadores, coexisten con empresas capitalistas y a veces compiten entre ellas y con el mercado, mientras que las empresas autogestionarias lo que buscan a término es construir un modelo alternativo.

Las cooperativas de trabajo en Argentina que resultaron de los procesos de ocupación y recuperación de empresas (ERT-Coop), como es el caso objeto de esta investigación, son muy vulnerables porque son de pequeña o mediana dimensión, están situadas en los sectores industriales y de servicios donde hay comportamientos monopólicos,

oligopólicos y mucha competencia. Su producción se orienta preferentemente hacia el mercado interno, en ramas que compiten con las importaciones y tienen dificultades para exportar. Los trabajadores de las ERT-Coop fueron desde el inicio damnificados, porque como consecuencia de la quiebra o abandono por parte de los dueños, sin previo aviso, se rompió unilateralmente el contrato de trabajo cuando se les adeudaban varios meses de salarios, así como los aportes previsionales, las contribuciones a las obras sociales y los beneficios sociales que anteriormente otorgaba la empresa. Una vez ocupada y recuperada la empresa, su consejo directivo electo se enfrenta a situaciones dramáticas, pues tiene necesariamente que reunir recursos monetarios para volver a funcionar y que la nueva empresa recupere la confianza de clientes y proveedores.

4.4. Valores y principios cooperativos

Las cooperativas promueven tradicionalmente una serie de principios o "valores": ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y sostienen que en las organizaciones económicas deben primar los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

La declaración aprobada en Manchester el 23 de septiembre de 1995 propuso adoptar una lista sintética de siete principios (ACI, 1995) que han sido analizados por Vuotto (2015) y resumimos a continuación. Estos son:

Primer principio: adhesión abierta y voluntaria

"Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa".

Se ingresa libremente y no debe haber discriminación ni dar lugar a condenas en el supuesto de que luego se renuncie a la cooperativa. Todas las cooperativas deben reconocer en sus estatutos el ejercicio del derecho al voto, a la participación en las asambleas, la utilización de los servicios de la cooperativa y el aporte de capital cuando este sea necesario de manera igualitaria.

Segundo principio: control democrático de los socios

"Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. La máxima autoridad es la asamblea general de socios. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en federaciones o alianzas las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos".

Pero esta propensión a participar no tiene la misma densidad según las calificaciones profesionales, el carácter estratégico del puesto ocupado, el periodo de ingreso a la cooperativa y su grado de involucramiento. En las cooperativas deben prevalecer sobre todo la libertad y derecho a la participación del socio en la toma de decisiones, lo que garantiza el mantenimiento de los principios a través del tiempo.

Tercer principio: participación económica de los socios

"Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que las hay, sobre el capital suscrito, o según el tiempo de trabajo efectuado. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa o el tiempo de trabajo destinado; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios".

Los socios deben realizar aportes de capital en forma equitativa para poner en funcionamiento la fuente de producción y/o el servicio. Esto puede concretarse mediante la integración de acciones pagadas en cuotas, las que le otorgan la calidad de socio y en algunas cooperativas se determina la proporción de los excedentes que les corresponden.

Cuando las actividades de las cooperativas generan excedentes, los socios tienen que resolver de qué manera esos se van a distribuir. Los mismos pueden destinarse a algunos de los siguientes objetivos: invertir en medios de producción para desarrollar la cooperativa; beneficiar a los socios proporcionalmente a sus operaciones con la cooperativa y/o apoyar otras actividades decididas por los socios, para la

educación de sus miembros y hacer las reservas que establece la ley de Cooperativas vigente en el país.

Cuarto principio: autonomía e independencia

"Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen créditos para aumentar su capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa".

Las cooperativas mantienen siempre relaciones con el Estado. Teniendo en cuenta la función social que cumplen las cooperativas es necesario que el Estado les otorgue libertad de acción y una autonomía funcional, para no condicionar su proceso productivo y actividades tendientes al logro de sus objetivos y sin que ello implique que deban resignar el control y la gestión, es decir que se debe garantizar su autonomía e independencia, la que debe ser ejercida libremente por sus asociados, para controlar sus propios objetivos y actividades.

Quinto principio: educación, entrenamiento e información

"Las cooperativas deben brindar educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de las mismas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo".

Sexto principio: cooperación entre cooperativas

"Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales".

La experiencia muestra la importancia que tiene la implementación de planes que permitan la cooperación y un intercambio directo entre ellas, sin tener que pasar necesariamente por intermediarios y tener que afrontar gastos en asistencia tecnológica a cargo de terceros ajenos al sistema. Todo ello debe hacerse sin perder autonomía y libertad.

Séptimo principio: compromiso con la comunidad

"La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios".

Las cooperativas son organizaciones que existen primeramente para el beneficio de sus socios. Pero dada su naturaleza de entidad social y comunitaria, las cooperativas de trabajo se insertan en un espacio geoeconómico en el que despliegan su actividad, por lo que están obligadas a funcionar en estrecha relación con la sociedad en la cual están insertas, porque su producción está destinada a satisfacer necesidades propias individuales y comunitarias a la vez. En sus estatutos se establece que la finalidad principal o accesoria no es la propaganda de ideas políticas y religiosas, de nacionalidad, religión, raza, ni se imponen condiciones de admisión vinculadas con estas concepciones, actitudes y valores.

4.5. Breve síntesis de la historia del movimiento cooperativista en Argentina

En Argentina, las ideas sobre el cooperativismo fueron aportadas en el siglo XIX por inmigrantes fuertemente inspirados por el anarquismo (sobrevivientes de la Comuna de París) y la socialdemocracia. Algunas fueron constituidas por obreros calificados, que deseaban desarrollar en el país una actividad económica sin asumir una relación salarial. Pero también las impulsaron sectores de clase media para desarrollar una actividad productiva o financiera evitando el control de las grandes empresas y sin tener que hacer el pago de impuestos que pagaban las empresas con fines de lucro (Vuotto, 2015).

En 1898 se funda El Progreso Agrícola de Pigüé, cooperativa de seguros y anexos, creada por colonos franceses radicados en esas regiones, para cubrirse del riesgo del granizo sobre los sembrados. Una cooperativa de crédito fue el Fondo Comunal Sociedad Cooperativa Agrícola Ltda., creada en Villa Domínguez, provincia de Entre Ríos en 1900. Y una institución de mucha envergadura fue creada en 1905 por el doctor Juan B. Justo: El Hogar Obrero, cooperativa con muchas sedes y sucursales en el país cuyos directivos fueron tradicionalmente afiliados o dirigentes del Partido Socialista. Con posterioridad se crearon cooperativas que operaban en otros sectores: telefónicas, eléctricas y de agua corriente y en 1922 se constituye en la ciudad de Rosario (provincia de Santa Fe) la primera federación de cooperativas: la Asociación de Cooperativas Argentinas Ltda. (ACA).

La primera cooperativa de trabajo en nuestro país data del año 1928. Fue La Edilicia de Pergamino, que dedicó su actividad a la construcción y que en 1950 llegó a tener 170 trabajadores asociados (Vuotto, 2015). Otra se constituyó en Capital Federal con el nombre de Gran Fábrica de Damajuanas El Triunfo Cooperativa Ltda., pero en los siguientes 30 años el cooperativismo de trabajo no tuvo un desarrollo significativo.

La evolución en cuanto a la cantidad de cooperativas de trabajo y a su grado de protagonismo en la economía nacional varió considerablemente según la orientación de los gobiernos y sus relaciones con las organizaciones sindicales y mutuales.

Las demás cooperativas creadas respondieron principalmente a la necesidad de generar o preservar empleos formales en momentos de crisis o recesión. Vuotto afirma que durante el primer gobierno justicialista (1946-52) el Estado fue activo en cuanto al apoyo a la formación de nuevas cooperativas facilitando distintos medios y recursos para su desarrollo. Varios sindicatos crearon cooperativas de consumo y de vivienda. Desde la caída del segundo gobierno constitucional de J. D. Perón, en 1955, y hasta mediados de los años 1970, el cooperativismo de trabajo tuvo un crecimiento lento e irregular.

Según los registros de cooperativas entre 1928 y 1950 las cooperativas de trabajo apenas representaban el 3,9% del total de las cooperativas, y la mayoría estaba especializada en la prestación de los servicios públicos de transporte automotor, o a la construcción (Del Río 1949, citado por Mirta Vuotto 2011). El número y la importancia de las cooperativas de trabajo se multiplicó exponencialmente en los periodos posteriores. En las primeras décadas del siglo XXI su constitución fue la consecuencia de las quiebras de empresas y de políticas para hacer frente al desempleo y la pobreza. Después de la crisis de la convertibilidad, el nuevo modelo de desarrollo prestó más atención a las cooperativas (Acosta, 2013). Las cooperativas de trabajo representaban en el 2008 casi el 60% del total de las cooperativas existentes, y en ese conjunto las originadas en planes sociales era el subsector más importante: 30,5% del total (INAES 2008). Según el INAES, en 2015 existían 30.938 cooperativas, de las que aproximadamente un 80% serían cooperativas de trabajo, pero en su mayoría son cooperativas sociales

creadas por el Estado. En síntesis, entre 2002 y 2008 el número de cooperativas creció un 150%³.

4.6. Estructura y organización de las cooperativas. Federaciones y asociaciones

La máxima autoridad es la asamblea general de socios, que debe reunirse al menos una vez por año para analizar y aprobar, o rechazar, la memoria de actividad así como el balance, decidir la distribución del excedente y designar sus autoridades. Cada socio tiene un voto independientemente de la cantidad de acciones que haya suscripto. La asamblea elige mediante el voto un consejo directivo o de administración compuesto al menos por un presidente, un tesorero, un secretario, un síndico titular y uno suplente. El consejo dura habitualmente tres ejercicios y sus miembros pueden ser reelectos.

La capacidad para tomar decisiones dentro de las actividades productoras de bienes y servicios ya no está en manos de un empresario privado; el sistema de autoridad es más bien horizontal y la división técnica del trabajo queda condicionada a las características del proceso de trabajo. No hay privilegios para los fundadores y miembros del consejo directivo o de administración. De los excedentes, se debe hacer la reserva legal, dejar fondos para la acción asistencial y la educación cooperativa y luego se paga un interés sobre las acciones sociales, si eso está en el Estatuto. En situaciones normales, se asigna mensual o semanalmente lo que se denomina un retorno de excedentes, es decir, una retribución a los socios de las cooperativas de trabajo, cuyo monto es aproximado al salario vigente en el mercado o el convenio colectivo de la rama de actividad. Si finalmente hay un saldo de excedentes, se reparten al final del ejercicio según el trabajo aportado. En situaciones de recesión y crisis, como la actual, los trabajadores reciben un anticipo de retorno mensual o semanalmente, que puede ser diferente de los anteriores y con frecuencia no hay un reparto anual de excedentes o éste es muy reducido.

El consejo puede designar un gerente general ajeno a la cooperativa, a quien se le encomienda las funciones ejecutivas de la gestión empresarial y en ese caso cobra un salario o contrato por su trabajo.

³ La información se obtuvo consultando la base de entidades cooperativas que figura en la página web del INAES: <http://www.inaes.gov.ar/Entidades/BuscarEntidades>

4.7. La diversidad de modalidades de cooperativas de trabajo

El cooperativismo de trabajo es un tipo de cooperativa que se diferencia del resto (vivienda, servicios públicos, crédito, educación, etc.) por su condición de ser una organización conformada por trabajadores/as asociados/as, excluyendo cualquier otro tipo de discriminación. Es una organización en la que, siguiendo a Schujman (2015), todos sus integrantes son colectivamente dueños y, a su vez, todos ellos participan en la gestión, lo que rompe con la lógica capitalista de apropiación del valor del trabajo generado por otros.

El primer objeto social de la cooperativa de trabajo es darles o preservar trabajo a sus asociados; dentro de ella no rige el trabajo asalariado con los socios y se propone que rijan los principios de horizontalidad, democracia y solidaridad.

La cooperativa de trabajo permite hacer efectiva la participación en el capital, en la gestión empresarial y en los beneficios de la empresa distribuyendo el excedente. Los socios de estas cooperativas son los que deciden la parte de los excedentes que se decide capitalizar, para amortizar los bienes de producción, adquirir nuevas maquinarias, e instalaciones, invertir para introducir innovaciones científicas y tecnológicas para incrementar la productividad, introducir innovaciones y ganar partes de mercado. El objetivo principal de la cooperativa de trabajo no debe ser aumentar la tasa de ganancia a expensas de los socios sino producir bienes y servicios para ellos y el resto para el mercado, generar y preservar el empleo y distribuir excedentes en función del trabajo aportado para asegurar ingresos dignos y contribuir a la protección de la seguridad social para sus socios y sus familias.

Dentro de la cooperativa debe funcionar una información transparente entre los socios, y promover la educación y formación cooperativa. Por esas causas tienen mayor capacidad de resistencia en momentos de crisis, pues para hacer frente a las dificultades los socios pueden aceptar reducir voluntariamente sus excedentes durante un tiempo hasta que la situación mejore.

Según su origen y constitución en Argentina las cooperativas de trabajo pueden clasificarse según Vuotto (2011) en tres grandes grupos:

- las que fueron creadas desde el origen voluntariamente como tales por los socios, con objetivos precisos para funcionar en el mercado. Están organizadas en función de los valores y la práctica de los principios (arriba mencionados) del cooperativismo, participan democráticamente en la adopción de decisiones y reparten los excedentes a los socios según establece la ley, y su reglamento interno en función del trabajo aportado.
- las que fueron creadas o inducidas por el Estado (Programa Argentina Trabaja, por ejemplo) para aplicar políticas sociales y asegurar la subsistencia a trabajadores desocupados y en situación de pobreza o indigencia. Los municipios u otra institución otorga subsidios temporarios para pagar un estipendio (que no es un propiamente un salario y sin que sea proporcional al trabajo aportado) a trabajadores que no están regidos por la legislación del trabajo, y no reúnen todos los requisitos que caracterizan específicamente a los socios de cooperativas de trabajo que hemos mencionado más arriba.
- por otra parte, están las ERT-Coop que han surgido de la ocupación de empresas quebradas o en concurso de acreedores, para reanudar la producción, preservar el empleo y poder obtener recursos para asegurar la subsistencia de los socios y la de su familia. Es sobre una de ellas que se desarrolló nuestra investigación y sobre las cuales vamos a centrar la atención.

La proporción entre los tres tipos de cooperativas cambió mucho con el correr del tiempo. Mientras en el año 1992 las cooperativas de trabajo “sociales” representaban sólo el 11,42% del total de cooperativas de trabajo, en 2015 éstas ya representaban un 77,20% del total de matrículas otorgadas por el INAES.

Si bien hay cuestiones comunes a todas las cooperativas de trabajo, pues todas están atravesadas por los mismos problemas esbozados anteriormente, hay grandes diferencias. Las que provienen de las ERT-Coop tienen un problema adicional: fueron anteriormente trabajadores/as en relación de dependencia en su mayoría “registrados”, que al incorporarse a una cooperativa dejan de ser asalariados y pierden total o parcialmente los derechos que por su antigüedad les correspondían como tales incluso previsionales, obras sociales, ART.

4.8. Los diversos niveles de agrupamiento

Se han creado diversas organizaciones de segundo y tercer nivel para federar a las cooperativas de trabajo, sin que entre ellas exista mucha cooperación, por diversas razones. En 1954 se creó la Asociación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (ACTRA), que las nucleó, asistió y representó, brindando asesoramiento técnico, social y económico. FECOOTRA se constituyó en 1988 y está integrada por numerosas cooperativas del primer tipo antes mencionadas. Su ámbito de acción es la provincia de Buenos Aires.

El MNFR (Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores) se creó en agosto de 2020 para demandar la adopción de leyes para legitimar la expropiación de las fábricas y promover un nuevo movimiento cooperativo más igualitario, pero buscando la independencia de los partidos políticos. Por otra parte, el MNER (Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas) propuso dejar en plena libertad a cada empresa recuperada para darse su propia organización. En 2006 se creó la FACTA (Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados) y se han integrado luego a COOPERAR. Por impulsos de FECOOTRA y con la finalidad de lograr una mayor representación de las entidades que la integran, se constituyó una instancia de integración de grado superior en la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT). También existe una tendencia de empresas recuperadas que reivindican la propiedad estatal con “control obrero” y rechazaron en sus inicios la forma de cooperativa de trabajo.

4.9. El marco normativo

El derecho comercial, y las empresas recuperadas

Las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT-Coop) se enfrentan con límites legales. El actual entramado jurídico concursal está dirigido a proteger el derecho de propiedad individual de determinados acreedores del concurso, antes que a satisfacer las demandas de pago de sueldos y aportes previsionales de los trabajadores cesantes que crearon las cooperativas de trabajo (Gargiulo, en Neffa y otros, 2020).

Los medios de producción y la organización empresarial cooperativa no son vistos desde su utilidad pública o su importancia social. Debido a las presiones ejercidas por las ERT, por ley 25.589 se reformó el artículo 190 de la ley de Concursos y Quiebras, y se facultó al Juez del concurso para disponer la continuidad de la empresa quebrada, a pedido de 2/3 de los trabajadores en relación de dependencia o de los acreedores laborales. Pero la reforma introducida en los artículos 189/90 estableció como objetivo tratar de asegurar la continuación de la empresa y la posibilidad de mantener la fuente de trabajo. La primera condición para la sustentabilidad en la recuperación de las empresas es que los trabajadores a través de la cooperativa puedan adquirir y reparar los medios de producción e insumos indispensables para su funcionamiento. El poder público paga una indemnización a los propietarios expropiados y otorga un crédito por ese monto a la cooperativa, de largo plazo y con bajas tasas de interés. Se trata de empresas que acumulaban además de muchas deudas, un gran atraso tecnológico y ausencia de inversiones. La actitud de la Justicia respecto de las empresas recuperadas varió mucho según la orientación de los gobiernos. Las leyes de expropiación dependen de una decisión del poder legislativo que debe sancionar una ley declarando la utilidad pública de los bienes de la empresa fallida y se decide su expropiación. El concurso de acreedores, como camino alternativo o simultáneo, depende de los jueces y de las decisiones que adoptan en cada caso concreto cuando aplican las normas. Ello es lo que explica que la mayoría de las recuperadas que han accedido en virtud de esas expropiaciones al uso de los medios de producción, no hayan consolidado rápidamente su derecho de propiedad sobre los mismos o el proceso ha insumido muchos años. La reforma de la ley de Concursos y Quiebras constituyó un avance, pero falta una norma nacional de expropiación para que cuando se produzca una quiebra o el abandono de la empresa por parte de los empresarios, la ERT y luego la cooperativa, puedan acceder legalmente y sin mayores demoras a la propiedad del establecimiento, las máquinas, marcas y patentes.

No es sencillo volver a establecer la relación de las ERT-Coop con el mercado, con los proveedores y para la obtención de los servicios públicos necesarios para poner en marcha la producción. Tampoco es fácil establecer los mecanismos para la comercialización de sus productos, pues la existencia de una gran deuda contraída y no pagada

por la anterior empresa quebrada dificulta las relaciones de confianza con el mercado.

La necesidad de una nueva ley de cooperativas de trabajo que complementase en algunos aspectos la Ley General de Cooperativas surge de la fundamentación presentada por numerosos Proyectos de Ley en ambas Cámaras (Gargiulo en Neffa y otros, 2020) que legitimaran su acción en pro de “un trabajo genuino, que supone el reconocimiento de los derechos como trabajador, respetando los valores de una empresa cooperativa”.

Los temas pendientes que los movimientos de ERT-Coop consideraban urgentes se han sintetizado así:

“Vigencia de disposiciones claras, precisas y coherentes que regulen la protección social en salud, jubilaciones, pensiones, seguro de desempleo, riesgos del trabajo y condiciones de trabajo, teniendo en cuenta el carácter específico de las relaciones asociativas y laborales propias de las CT. Posibilitar acuerdos relativos a la regulación del régimen tributario y la organización autogestionaria de las cooperativas de trabajo que permitan y fomenten su desarrollo”.

Derecho del trabajo y derecho cooperativo

La ley 25.877 de Régimen Laboral, precisa que

“la Inspección de Trabajo está habilitada para ejercer el contralor de las cooperativas de trabajo, a los efectos de verificar el cumplimiento de las normas laborales y de la seguridad social” pero sólo “con relación a los socios que se desempeñaren en fraude a la ley laboral”.

La resolución 784/92 de la Administración Nacional de la Seguridad Social ANSeS estableció que

"los asociados a las cooperativas de trabajo no revisten la calidad de dependientes de las mismas, debiendo considerárseles trabajadores autónomos".

Las primeras disposiciones legales sobre las cooperativas en Argentina se introdujeron en el Código de Comercio, cuando se reformó en 1889, en un capítulo de tres simples artículos (392, 393 y 394), que tomó en cuenta algunos de los principios antes mencionados, pero que a pesar de ello estimuló la creación de entidades que adoptaron el nombre de cooperativas, aunque sin serlo verdaderamente. En

1926 se promulga la ley 11.388 sobre Régimen de Sociedades Cooperativas, reglamentada por decreto en 1927, que estimuló y protegió la creación de muchas cooperativas y dio mucha fuerza al movimiento.

El concepto de trabajo según la ley de Contrato de Trabajo 20.744, artículo 4° se define así:

“Constituye trabajo, a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley”.

El artículo 27 especifica que

“Las personas que, integrando una sociedad, prestan a esta toda su actividad o parte principal de la misma en forma personal y habitual, con sujeción a las instrucciones o directivas que se le impartan o pudieran impartírles para el cumplimiento de tal actividad, serán consideradas como trabajadores dependientes de la sociedad a los efectos de la aplicación de esta ley y de los regímenes legales o convencionales que regulan y protegen la prestación de trabajo en relación de dependencia”.

En el ámbito jurídico predomina la lógica binaria que considera como únicas categorías de análisis al “trabajador dependiente” y al “trabajador autónomo”, excluyendo al “trabajador autogestionario”.

Algunos especialistas consideran imprescindible que se garantice también el “derecho al trabajo” de quienes trabajaban en empresas que quebraron, han sido despedidos, no tienen derecho al seguro por desempleo y han constituido cooperativas de trabajo o fueron integrados en “cooperativas sociales”.

Legislación cooperativa específica

Existe consenso para afirmar que la ley 20.337/73 de Cooperativas es una buena ley general, reconoce los principios de la ACI y contribuyó a promover estas organizaciones, pero está desactualizada, pues todavía no se dictó la ley especial para regular específicamente a las cooperativas que en su origen fueron ERT y distinguirlas del amplio universo de las “cooperativas sociales” que se originan en la implementación de las “políticas sociales”.

La ley 20.337/73 establece los rasgos esenciales de las cooperativas: "son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios" y reúnen los siguientes caracteres: tienen capital variable y duración ilimitada, sin límite estatutario al número de asociados ni al capital, reconoce un solo voto a cada asociado y la igualdad entre ellos, pueden otorgar un interés limitado a las cuotas sociales (si ello figura en el estatuto), deben contar con un número mínimo de diez asociados, salvo excepciones los excedentes se distribuyen en proporción al tiempo de trabajo efectuado. En estas organizaciones debe primar la neutralidad política y religiosa, fomentar la educación cooperativa destinando para ello un porcentaje sobre los excedentes, promover la integración social de los miembros, prestando servicios a socios y no socios. Pero está limitada la responsabilidad patrimonial al monto de las cuotas sociales suscriptas. Y se establece la imposibilidad de repartir excedentes de las reservas sociales y la obligación de dar un destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación. Otras leyes hacen referencia y ofrecen beneficios a las cooperativas que están registradas en el INAES.

Entre las normas específicas que regulan el funcionamiento de las cooperativas y las diferencian de las sociedades comerciales, cabe mencionar las siguientes:

- Deben fomentar la educación cooperativa, ya sea directamente o a través de cooperativas de grado superior o de instituciones especializadas con personería jurídica.
- En relación al destino de la distribución de los excedentes, se establece destinar:
 - 1) el 5% para reserva legal;
 - 2) el 5% para al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal;
 - 3) el 5% al fondo de educación y capacitación cooperativas, ya mencionado;
 - 4) una suma indeterminada para pagar un interés a las cuotas sociales, siempre y cuando lo autorice el estatuto;
 - 5) el resto de los excedentes repartibles, luego de haber hecho toda la distribución anterior, se podrá distribuir con la pe-

riedad que se establezca entre los asociados en concepto de retorno, según el trabajo aportado y hacer una liquidación al final del ejercicio.

Pero la ley de Cooperativas del año 1973 no fue diagramada pensando en las cooperativas de trabajo y menos aún en las ERT-Coop. La historia argentina evolucionó de manera dramática desde entonces. Los socios que trabajan en las cooperativas se ven reducidos a su carácter de simples socios; no se definen cuáles son sus derechos en tanto que trabajadores, deben considerarse trabajadores monotributistas o autónomos (como si se tratara de cualquier cuentapropista) y por lo tanto carecen de todos los beneficios del sistema de seguridad social. Eso se trató de subsanar parcialmente cuando la Administración Federal de Ingresos Públicos AFIP les abrió la posibilidad de inserción si se inscriben como monotributistas, pudiendo acceder a una obra social, pero por otra parte los socios de las cooperativas de trabajo no tienen acceso al sistema de riesgos del trabajo y deben optar por contratar un seguro personal contra accidentes.

Normas y regulaciones específicas a cargo del INAC y ahora del INAES

La ley 20.337 define las cooperativas de trabajo a grandes rasgos según sus particularidades y de acuerdo con los propuestos por la organización ACI a nivel internacional. Creó un organismo oficial de controlador, registro y fomento, inicialmente el Instituto Nacional de Acción cooperativa (INAC) que, en colaboración con las distintas federaciones y confederaciones de cooperativas, velaba por controlar, evitar la desviación de los principios, y llevar a cabo acciones de fomento para ayudar a crear cooperativas y solucionar los problemas que pudieran suscitarse en ellas. Esta ley 20.337 fue luego complementada con las resoluciones del INAC primero y actualmente del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social INAES, que es el organismo estatal que regula diverso tipo de asociaciones civiles y entre otras a las cooperativas y mutuales.

Varias resoluciones del INAES se refieren a las cooperativas, pero también contienen incongruencias e incoherencias insuficientemente salvadas. La resolución 360/75 del INAC había establecido, con criterio principista, que las cooperativas de trabajo sólo en condiciones ex-

ccionales y por tiempo determinado pueden contratar trabajo dependiente. El INAES especificó más tarde que debe abstenerse de autorizar cooperativas “que, para el cumplimiento de su objeto social, prevean la contratación de los servicios cooperativos por terceras personas utilizando la fuerza de trabajo de sus asociados” (artículo 1).

Las resoluciones 3026/06, 4518/11 y 1410/2011, del INAES promovieron las cooperativas constituidas a partir de programas de inclusión social y simplifican y reducen los costos constitutivos, la presentación de sus estados contables y se extendieron los plazos para que regularicen el cumplimiento de esas obligaciones.

Por otra parte, en 2013 la resolución 4664/13 del INAES, en su artículo 1 reafirma que: “La relación jurídica entre la cooperativa de trabajo y sus asociados es de naturaleza asociativa, autónoma incompatible con las contrataciones de carácter laboral, civil o comercial”. Pero sólo distingue “trabajo dependiente” de “trabajo autónomo”, y no establece diferencias entre las tradicionales cooperativas de trabajo ya consolidadas, las que están en proceso de gestación, las ERT-Coop. creadas a partir de empresas en crisis, ni las emergentes de políticas sociales (como Argentina Trabaja) que son la absoluta mayoría.

Esta nueva resolución introduce dos modificaciones:

- 1) además del monotributo, que constituye un aporte para la jubilación, los socios pueden optar en asamblea por realizar los aportes previsionales como si fueran trabajadores/as en relación de dependencia, y las cooperativas de trabajo actúan como agentes de retención de los aportes personales que hacen los socios sin que ello establezca una dependencia laboral entre el/la asociado/a y la cooperativa
- 2) las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (ART) podrán emitir pólizas a favor de las cooperativas de trabajo.

Pero en la actualidad, son pocos los socios que se inscribieron invocando esta resolución.

Varios especialistas consideran que establecer que todas las cooperativas de trabajo deben hacerse cargo del pago de todos los aportes para garantizar aquello que con justicia les corresponde a todos los trabaja-

dores asalariados sin distinguir entre los diversos tipos de cooperativas, implica consolidar una gran desigualdad.

Las cooperativas de trabajo forman parte esencial de un universo más amplio, junto con otras empresas u organizaciones, de lo que comúnmente se denomina "economía social y solidaria". Para la mayoría de las cooperativas de trabajo comunes, el mercado solvente es la principal fuente de ingresos pues se relacionan con él como demandantes u oferentes. La inmensa mayoría debe estar formalmente inscrita en el INAES para operar legítimamente.

Hubo intentos para evitar la no inclusión de los socios dentro de la ley de Contrato de Trabajo, de Riesgos del Trabajo y de la Seguridad Social en cuanto a la previsión social, pero hasta el momento fueron infructuosos (Gargiulo, en Neffa y otros, 2020).

4.10. La protección social para los cooperativistas

Situación con respecto al monotributo

Según una encuesta del Programa de Universidad Abierta (Ruggeri, 2015), en casi el 40% de las empresas que se habían convertido en ERT y luego en cooperativas de trabajo no se habían hecho los aportes al sistema de seguridad social, perjudicando a los socios para hacer sus trámites jubilatorios (Calderón et al., 2009).

Un 85% de los socios de las ERT-Coop encuestadas se encuentra inscripto en el régimen de monotributo: un 57% lo hace a través del monotributo general y un 39% a través del monotributo social. Se podría concluir entonces que los trabajadores miembros de las cooperativas de trabajo tienen menos derechos laborales y sociales que los asalariados de las empresas y organizaciones privadas. Esto explica que muchos de ellos sigan trabajando aún después de estar jubilados (porque casi todos cobran la jubilación mínima) y que el envejecimiento se manifieste en la pirámide de edades del personal de las cooperativas.

Entonces los socios de las cooperativas de trabajo no tienen dependencia laboral con la empresa, son considerados como trabajadores/as autónomos y deben enmarcarse en el régimen del monotributo para acceder a los beneficios de la seguridad social.

El monotributo es un régimen tributario integrado y simplificado que unifica en un solo pago mensual las obligaciones impositivas (impuesto al valor agregado IVA e impuesto a las ganancias) y previsionales (obra social y jubilaciones) y los socios monotributistas tienen acceso solamente a algunas de las coberturas del Sistema Único de la Seguridad Social (SUSS)⁴ (Gargiulo, 2019)⁵.

Pero su jubilación va a ser la mínima, y por esa causa la permanencia de trabajadores jubilados en las ERT-Coop y en las “creadas por necesidad” genera problemas, porque trabajan una jornada reducida, se les debe asignar tareas “livianas” y si no se crean nuevos puestos de trabajo su presencia limita el acceso de nuevos socios. Los proyectos de reforma de la seguridad social previstos deberían incluir esta problemática.

Desde mayo de 2016 tienen derecho a las asignaciones familiares en el caso de las categorías más bajas. Para acceder a este beneficio todo el grupo familiar debe estar acreditado en la base del ANSeS y los pagos mensuales deben estar al día.

Los cooperativistas, en calidad de monotributistas, solo tienen derecho a la jubilación y a una obra social, pero no acceden a la protección social de una Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART) ni al seguro de desempleo.

Los intentos de elaborar un estatuto del trabajador autogestionado que serviría para regularizar esta situación no prosperaron.

4.10.2. Las cooperativas de trabajo y su situación ante el sistema de protección social

Las ERT-Coop adoptan la figura legal de cooperativas porque tiene ventajas: 1) les permite contar con la posibilidad de no ser reconocidos como una continuidad laboral de la empresa fallida por parte del

⁴ El SUSS se compone de cinco subsistemas: el sistema integrado previsional argentino (SIPA), el régimen de asignaciones familiares, el de riesgos del trabajo, el de prestaciones por desempleo, y el sistema nacional de seguros de salud.

⁵ Como detalla en su página ANSeS, los monotributistas de las categorías más bajas (de la A a la H) tienen acceso a las siguientes asignaciones familiares: asignación familiar por hijo, por hijo con discapacidad, asignación prenatal y ayuda escolar anual. Las categorías más altas (I a K) solo acceden a la asignación familiar por hijo con discapacidad y a la ayuda escolar anual por hijo con discapacidad.

juez de la quiebra, 2) poder operar en forma legal en el mercado o ser beneficiarios de una expropiación por parte del Estado.

Pero los socios de las cooperativas no tienen los mismos derechos que los asalariados, aunque cumplan el mismo tipo de tareas y perciban ingresos similares. Las normas legales y previsionales existentes no se han actualizado ni adaptado a la realidad de las ERT y cooperativas de trabajo perjudicando a sus integrantes (Fernández Vilchez y otros, 2011).

Los socios tienen acceso al sector público de salud por el hecho de ser ciudadanos- y en algunos casos el derecho a usar las instalaciones y servicios de una obra social que se les asigne.

En los primeros tiempos de la existencia de las ERT y cuando se constituyeron como cooperativas de trabajo, muchos de los trabajadores pudieron acceder durante un tiempo a la protección de su salud gracias a la obra social del sindicato del sector al cual pertenecían (Federación Gráfica Bonaerense y la Unión Obrera Metalúrgica, por ejemplo) siempre que se estableciera un mecanismo de pago.

Los socios de las cooperativas de trabajo no revisten la calidad de dependientes de la misma y deben ser considerados como trabajadores autónomos pero la resolución 183/92 INAC, estableció que la cooperativa de trabajo debe garantizar el acceso a la seguridad social de sus asociados. Pero según la resolución 619 de AFIP, están obligados a facturar como si fueran trabajadores autónomos y es en esa calidad que se les posibilita acceder a una obra social y pagar sus propios aportes jubilatorios.

Los socios de las cooperativas de trabajo en su calidad de monotributistas tampoco tienen acceso a la ART como el resto de los/as trabajadores/as registrados/as. Los seguros para riesgos del trabajo deben ser contratados personalmente por fuera de las ART, pero son más caros y menos adecuados a un contexto laboral. El tipo de seguro más común contratado por la cooperativa es el de seguros contra accidentes personales, y en algunos casos también contratan seguros de vida. Pero si se accidentan no pueden cobrar de la empresa de seguros una indemnización por los días de baja laboral a partir de los primeros diez días del accidente, lo que permitiría a la cooperativa contratar sin mayores costos a un trabajador para que cubra ese puesto temporariamente.

Con respecto a la cobertura contra riesgos del trabajo, es importante señalar que recién a partir de la sanción de la resolución 4664 en el año 2013 las cooperativas de trabajo fueron autorizadas a contratar ART, pero la opción queda en sus manos y se siguieron mostrando reacias a hacerlo, por desconocimiento o prejuicio. Sin embargo, ese panorama comenzó a abrirse en los últimos años.

Pero los socios de las cooperativas de trabajo no son trabajadores/as no registrados o “en negro”. Todas las cooperativas de trabajo tienen asentados en el registro del INAES a sus integrantes, consta la antigüedad de su asociación y su condición societaria, y abonan, personalmente o a través de la cooperativa, el monotributo al que son obligados a acogerse para poder acceder a las restringidas prestaciones a las que tienen acceso. En cuanto a la carga de trabajo, los/as trabajadores/as de las cooperativas son trabajadores/as y a la vez socios/as que deberían sentirse comprometidos con la actividad de la empresa, pero que por lo general y por el impacto de la crisis recesiva viven en la incertidumbre, asumen más responsabilidades y una carga de trabajo más intensa que la de asalariados empleados/as de empresas privadas o del sector público.

Está pendiente poder encontrar una solución a esta situación que implique el reconocimiento como verdaderos trabajadores/as a los socios de las tres modalidades de cooperativas para que sean titulares de los derechos laborales y de la seguridad social sin exclusión.

5. Las empresas recuperadas por sus propios trabajadores (ERT)

5.1. Surgimiento de las ERT (Empresas Recuperadas por sus propios Trabajadores)

La “empresa ocupada y recuperada por sus trabajadores” se constituye invocando el derecho al trabajo, que es un derecho humano inalienable, para asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo y la de su familia. Pero la legislación no previó esta situación provocada por la quiebra (a veces fraudulenta) de las empresas y la actitud de los empresarios de abandonarla sin antes haber cumplido sus compromisos de pago de deudas a acreedores privados y a los servicios públicos, al sistema impositivo y sin abonar los salarios adeudados y las

contribuciones al sistema de seguridad social. Muchas veces los trabajadores no fueron informados previamente de la situación, fueron sorprendidos y no pudieron hacer sus previsiones.

Ante el abandono por parte de los empleadores, los trabajadores optaron en la mayoría de los casos por tomar medidas de fuerza para ocupar las plantas, preservar los medios de producción y tratar de ponerlas progresivamente en funcionamiento, aunque fuera en condiciones muy precarias, para asegurar su propia subsistencia.

Para Ruggeri (2012: 8)

“bajo el nombre de empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) se conoce en Argentina a una cantidad considerable de empresas productivas y de servicio, que siendo quebradas o abandonadas por sus propietarios en el marco de la hegemonía neoliberal de los 90 y de la crisis terminal de ese modelo en 2001 y los años siguientes, fueron ocupadas y puestas en producción por sus antiguos trabajadores y trabajadoras asalariados. Estos casos de autogestión en difíciles condiciones y en el contexto del mercado capitalista (generaron que) se las veía como una salida a la globalización capitalista y (por otro lado) se las apreciaba como una solución circunstancial ”

“Las llamadas empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) son intentos de autogestionar establecimientos productivos quebrados y abandonados por los capitalistas, con el objetivo primario de conservar las fuentes de trabajo”.

Cuando ocurre la quiebra, los empresarios abandonan la empresa, junto con los gerentes y mandos medios, así como los empleados administrativos y algunos trabajadores calificados. La mayoría de los sindicatos, si bien reivindicaban las demandas salariales pendientes, no apoyaban de manera decidida la ocupación de las fábricas, dado que a veces lo consideraban una violación del derecho de propiedad. El apoyo más decidido vino de las federaciones de cooperativas de trabajo y de otras empresas recuperadas, así como de los familiares, vecinos y comercios del lugar.

Para el Programa Facultad Abierta (Ruggeri, 2012), las ERT permitieron la incorporación por parte de los trabajadores argentinos a la posibilidad de la autogestión como una alternativa viable para preservar sus fuentes de trabajo y recuperar las empresas que los patrones cierran o abandonan.

La recuperación de empresas luego organizadas como cooperativas, ha conformado diversos movimientos sociales, aunque fragmentados por razones ideológicas y políticas, (MNER, FECOOTRA, etc.) pero que siempre apoyaron las experiencias desde el inicio. Según el Programa Facultad Abierta, de la UBA (Ruggieri, 2010) en un 50% de los casos que tomaron medidas de fuerza para ocupar los locales de la empresa quebrada se hicieron acampes o movilizaciones y se sufrió la represión y amenazas. Para resistir, fue fundamental el nivel de apoyo de las familias de los trabajadores que quedaron varios meses sin recursos y de los vecinos de la empresa, para poder sobrellevar los largos días de ocupación, resistir los intentos de desalojo por parte de la policía o de la justicia, y presionar al gobierno nacional, provincial o municipal para lograr la expropiación.

Según Ruggieri, la ERT

“...es una unidad económica –productiva o de servicios– que atraviesa un proceso por el cual pasa de la gestión privada a la gestión colectiva de sus antiguos asalariados. En el curso de este proceso, los trabajadores toman en sus manos la producción o la actividad económica de la empresa debido por lo general al abandono o al cierre patronal, causado por diversos motivos, buscando primordialmente la conservación de sus puestos de trabajo. Pero lo específico de las ERT es la gestión colectiva de la empresa” (Ruggieri, 2014: 6).

Para Martínez (Martínez y otros, 2002:12) las ERT son “aquellas empresas que, abandonadas por las patronales, o en procesos de vaciamiento, quiebra o cierre, han sido ocupadas por sus trabajadores y puestas a producir por los mismos”.

En nuestra opinión, son unidades productivas de bienes o de servicios abandonadas por los empresarios por un cierre intempestivo o ante situaciones de quiebra y concurso de acreedores, dejando deudas impagas con los proveedores, el sistema impositivo, los servicios públicos, así como los salarios, beneficios sociales y aportes al sistema de seguridad social de sus trabajadores. Todos los trabajadores, o más frecuentemente una parte más consciente, las ocupó pacíficamente durante un tiempo prolongado o resistiendo los intentos de los patronos, pero tratando de recuperarlas y ponerlas a producir directamente para cobrarse las deudas y preservar el empleo adoptando una forma jurídica apropiada, generalmente la cooperativa de trabajo, donde la propiedad de los medios de producción es colectiva. Esa nueva

forma jurídica les permite diferenciarse y no ser consideradas como la continuidad de la empresa fallida y en consecuencia tener que asumir los juicios para pagar las deudas de ésta, y al mismo tiempo pueden beneficiar de reducciones impositivas y eventualmente de políticas sociales dirigidas a las unidades económicas que forman parte de las ESyS. La tesis central de Rebón (2007), uno de los investigadores de la UBA que primero estudió el tema, sugiere que las innovaciones en el ámbito socio-productivo esbozan, sin que sus protagonistas necesariamente lo pretendan, un modo no capitalista de producir, pero sin que este logre asumir un carácter anticapitalista. Es la expresión de una contradicción.

Dentro de las ESyS, las ERT que adoptaron la forma jurídica en cooperativas de trabajo (ERT-Coop) constituyen una nueva realidad. En el inicio la mayoría de los integrantes de las ERT eran trabajadores calificados y con mucha experiencia profesional acumulada y esto fue lo que hizo posible recomenzar la producción sin ampliar la planta de personal dado que no tenían recursos para incorporar más obreros calificados. En la mayoría de los casos, cuando emergen las ERT debido a la quiebra o abandono de empresas por parte de sus dueños, predominó el pragmatismo; primero se busca ocupar las empresa y luego ponerlas en funcionamiento para preservar el propio empleo y la fuente de trabajo, pero también se optó por adoptar la forma de cooperativa donde la propiedad es colectiva, adoptando formas de gestión económica más democráticas y participativas, “sin patrones”, distribuyendo los excedentes en función del trabajo aportado. Las dificultades a las cuales se enfrentaron son muchas y considerables, acrecentadas por el duro contexto de crisis, y estancamiento luego de años de recesión. El abandono de los gerentes, profesionales y mandos medios junto con los patrones, llevando documentación estratégica y sobre todo su experticia en materia de gestión empresarial, obligó a los miembros elegido para formar el consejo directivo a hacer un duro aprendizaje, por prueba y error, sin tener incluso a veces muchos conocimientos de informática.

Desde su creación, algunas de las ERT-Coop se encontraban en dificultades y sus excedentes no alcanzaron para asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo, y se crearon tensiones para reducir los costos, aumentar la producción y la productividad, mejorar la calidad para poder intercambiar en el mercado con mayores posibilidades.

En otros casos, para hacer frente a un crecimiento de la demanda, se contrató personal asalariado y en condiciones de precariedad, en lugar de hacer una convocatoria a nuevos socios, pero esos salarios fueron inferiores a los excedentes que percibían periódicamente los socios. Haciendo un balance a posteriori se comprueba que después de la recuperación y puesta en funcionamiento la mayoría de las ERT-Coop aumentaron su dotación de personal, pero muy pocas superaron la cantidad que existía antes de la quiebra o abandono. Y con frecuencia, los nuevos empleados no entraban obviamente por un proceso de selección o concurso sino porque tenían relaciones familiares y de amistad con los socios (Kasparian, 2013).

De concretarse la expropiación, las cooperativas deberían obtener un crédito o destinar parte de sus propios recursos para “comprar” la fábrica. Esto explica la paradoja de que muchas cooperativas no presionaran para reclamar que las leyes de expropiación votadas se efectivizaran rápidamente. Eso explica que hasta 2020 el Estado de la provincia de Buenos Aires no apoyó con recursos a más de 50 empresas a pesar de que tenían aprobada la expropiación transitoria y que en la Capital Federal la ayuda se limitó a sólo cuatro sobre las 18 empresas que estaban en esa situación.

En cuanto a los modos de gestión empresarial, hay muchas diferencias entre las ERT-Coop pues algunas optaron por seguir utilizando el modo tradicional de gestión, mientras que otras cambiaron, democratizando la adopción de decisiones, reduciendo las desigualdades internas. Luego de ocupar las empresas e intentar ponerlas en marcha se hicieron acuerdos con acreedores, clientes, empresas de servicios públicos y la AFIP, para pedir facilidades de pago o tratar de obtener capital de trabajo con dificultades para acceder al crédito bancario. En su totalidad las cooperativas de trabajo que habían sido ERT, destinan su producción de bienes o de servicios al mercado y en consecuencia corrieron el riesgo de ser víctimas de la apertura de importaciones de los mismos bienes.

Por lo general la producción se apoyó inicialmente sobre maquinarias viejas y desactualizadas tecnológicamente y que sufrían frecuentes averías, produciendo con baja productividad y calidad; estas organizaciones tenían escaso o nulo poder para acceder con facilidades promocionales al crédito y enfrentaron reticencias por parte de los proveedores

y clientes de la antigua empresa para recuperar la confianza. Las ERT también adoptaron la forma de cooperativas de trabajo para aprovechar ciertos beneficios fiscales que ya mencionamos: no se les cobran ciertos impuestos y sobre todo porque así, adoptando una nueva razón social, tienen la posibilidad de diferenciarse legalmente de la fallida para no ser considerados como una continuación de esa empresa porque en ese caso tendrían que asumir sus deudas y juicios pendientes.

Tanto la existencia como el futuro de las “empresas recuperadas” están llenos de incertidumbres. Esos trabajadores que ocupaban las empresas como una estrategia para defender sus derechos, asumen de esa manera el desafío cuestionar el derecho de propiedad para revalorizar el valor de su trabajo y asegurar la subsistencia de sus familias, y tratan de volver a poner en funcionamiento la empresa, sin la presencia de los dueños y los gerentes con su información y experticia, pero con dificultades para acceder al financiamiento, arrastrando elevadas deudas. A su vez, sus integrantes tuvieron que asumir de golpe nuevas tareas manuales y de gestión empresarial (de las que habían estado excluidos) sin estar preparados, y tuvieron que transformarse, actuar simultáneamente como productores y gestores de las empresas, administradores de personal, compradores de insumos y vendedores de productos y servicios.

Los socios de las ERT-Coop⁶, tratan solidariamente de tener éxito como empresarios, enfrentando un mercado hostil y **actuando en el mismo lugar donde los patrones privados fracasaron**. En Argentina, como en todos los países que vivieron una experiencia similar, la mayoría de la opinión pública, los sindicatos y el medio académico apoyó esas medidas.

Esta nueva modalidad productiva que adoptan los trabajadores para pelear por sus derechos y el aumento de este tipo de experiencias productivas constituyeron una innovación social, porque resulta de una confluencia de hecho entre los objetivos constitutivos del sindicalismo, el cooperativismo y los movimientos sociales. Por su propia naturaleza e historia, el movimiento cooperativo de trabajo y las empresas recuperadas deberían tener una relación estrecha de intercambio

⁶ Dado que la mayoría de las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) asumieron como forma empresarial la de cooperativa de Trabajo, para facilitar la lectura adoptaremos en adelante el acrónimo ERT-Coop para referirnos a ellas.

y cooperación con el movimiento sindical y deberían formar parte de las propuestas alternativas al capitalismo.

Su constitución y puesta en funcionamiento cuestiona la lógica de producción y acumulación de las empresas privadas capitalistas, donde la programación y coordinación de la producción está en manos sólo de los empresarios o de sus ejecutivos, y demuestra que las empresas pueden funcionar “sin patrones” y que en lugar de la competencia individual entre los trabajadores pueden establecerse entre ellos vínculos de solidaridad, intercambio, aprendizaje, cooperación y fortalecer el colectivo de trabajo.

Al mismo tiempo por su existencia, las empresas recuperadas contribuyen para tratar de mostrar que existen límites a los empresarios fraudulentos que llevaron sus empresas a la caída y a declarar concursos y quiebras.

En los primeros tiempos de funcionamiento de las ERT que se formalizaron luego como cooperativas de trabajo, la estructura de poder fue más horizontal pues cambió rápidamente la división social del trabajo, y en menor medida la división técnica y predominaron formas de gestión autogestionarias. Con frecuencia se vieron luego obligados a reducir el monto del retorno de excedentes a los socios para mantener el empleo, bajar los costos y competir con más chances en el mercado para poder preservar la existencia de la nueva firma.

Cuando en 2001 y 2002 se incrementó fuertemente la cantidad de empresas quebradas y con ello la desocupación, surgieron muchas nuevas ERT con el apoyo de movimientos sociales de trabajadores desocupados, y adoptaron la forma de cooperativas de trabajo para darle continuidad a la producción (Fontenla, 2008) cuando en otros espacios se instauraba el trueque. Como afirma Denise Kasparian (2017 y 2018), los procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores han conseguido una amplia legitimidad social, que se funda en la valoración que asume el trabajo como forma de reproducción social, material y simbólica en la sociedad argentina, a pesar de constituir una violación del derecho de propiedad. Pero es un acto de justicia porque los empresarios tuvieron la responsabilidad en la quiebra y en la mala gestión, mientras que las ERT-Coop contribuyen a la reproducción de la fuerza de trabajo.

El fenómeno de la recuperación de empresas que luego dio lugar a cooperativas de trabajo no es nuevo en el mundo y tampoco en la Argentina. También hubo experiencias similares en otros países de América Latina (Singer, 2002). Vanek (1985), de la Universidad de Cornell, estudió la problemática de la participación y de la autogestión en varios países de América Latina como resultado de la quiebra y ocupación de empresas, y señala que la recuperación puede adoptar varias modalidades: la reorganización amigable, la reorganización agresiva, la formación espontánea y la formación inducida desde el exterior de la empresa. En Argentina se convirtió en una herramienta de lucha o una estrategia de supervivencia, que se incorporó firmemente a las posibilidades de acción de los trabajadores para hacer frente a conflictos que anteriormente aparecían como insolubles, resistiendo al cierre de empresas para cobrar los salarios y beneficios sociales adeudados, evitar la pérdida de la fuente de trabajo (Coraggio, 2010; Deledique, 2005; Rebón 2007).

Eso implicaba asumir nuevas responsabilidades y el riesgo de fracasar, porque además de las tareas que antes ejecutaban en el proceso productivo, tuvieron que hacerse cargo de la planificación y gestión de la producción y de la venta de sus productos.

Las cooperativas que se constituyen luego de recuperar empresas en el inicio no eran sujetos crediticios para el sistema financiero argentino y tuvieron que autofinanciarse con recursos de los propios trabajadores, utilizando las indemnizaciones por despido si lograron cobrarlas, o vender parte del stock de productos disponibles. El capital de trabajo se obtuvo movilizándolo los ahorros de los socios, sus familiares y amigos, y luego reduciendo el monto de los excedentes, obteniendo modestos subsidios del PTA (Programa de Trabajo Autogestionario del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) y aumentó la duración de la jornada de trabajo. Era necesario comenzar por hacer el mantenimiento de máquinas que habían quedado meses sin funcionar, comprar las piezas de repuestos para repararlas.

Todas las ERT-Coop resistieron, pero no han logrado aún consolidarse como empresas que generan excedentes, y sobreviven con dificultades, como la caída de la demanda y que no puedan suspender personal ni ofrecerle un retiro voluntario. Pero con frecuencia sus in-

tegrantes tienen que recurrir a las políticas sociales y recibir subsidios para asegurar la reproducción social de todas sus familias.

Una empresa recuperada por los trabajadores no es el simple resultado de un cambio de propietarios. La puesta en funcionamiento de las empresas no sucede al día siguiente de la ocupación de las empresas. Es el resultado de una acción colectiva de una parte de los trabajadores que decidieron resistir, no abandonar la empresa quebrada en la que pasaron tantos años y la ocupan durante varios meses para evitar que los empleadores rescaten los bienes de producción, las materias primas y el stock de productos terminados. Ellos consideraban que tenían derechos sobre estos bienes porque les adeudaban varios meses de salarios y los aportes a la seguridad social. La decisión inicial de ocupar y resistir fue generalmente pragmática, de carácter defensivo y por lo general no se ejecutaba invocando una ideología autogestionaria o el propósito de formar una cooperativa de trabajo. Se instaura desde ese momento una relación de trabajo no salarial, porque taxativamente la legislación define que no son asalariados en relación de dependencia y por lo tanto no están regidos por la Legislación laboral.

Son organizaciones económicas dirigidas y administradas por sus propios trabajadores, sin representantes del capital y que solo de manera excepcional y temporaria pueden tener trabajadores asalariados. Producen bienes y servicios destinados al mercado y deben asegurar la continuidad del empleo de todos los socios, que son al mismo tiempo trabajadores y colectivamente dueños del capital, que promueven el trabajo colectivo para cumplir los planes de producción, buscando el aumento o sostenimiento de la productividad, del volumen de la producción y de los niveles de calidad, valorando el trabajo sin patrones como algo positivo.

Cuando surgen las ERT, no se trata solo de preservar el propio empleo y la fuente de trabajo, sino también de adoptar la forma de cooperativa para poner en funcionamiento la empresa y adoptar formas de gestión más democráticas y participativas, "sin patrones", distribuyendo los excedentes en función del trabajo aportado. No se trataba solamente de ocupar para conservar la fuente de trabajo. Las ERT adoptaron luego la forma de cooperativas de trabajo y en los primeros momentos hay de hecho una gestión autogestionaria, sin mantener la anterior división social del trabajo instaurada para vigilar y

controlar a los trabajadores. Según la Reforma de la Ley de Concur-
sos y Quiebras, el poder público decreta desde entonces la expropia-
ción de la fallida y se la otorga a la cooperativa, el Estado paga una
indemnización a los propietarios y otorga un crédito por ese monto a
la cooperativa a largo plazo y con bajas tasas de interés. Hasta ahora
en el país falta una norma nacional completa de expropiación para
que la ERT, y luego cooperativa, pudieran acceder legalmente y sin
tantas demoras a la propiedad del establecimiento, las máquinas,
marcas y patentes.

La definición de ERT califica al trabajador como un sujeto activo en
el proceso de recuperación de la unidad productiva, que es un acto a
veces heroico llevado adelante por las mismas personas que fueron
explotadas por el patrón que decidió cerrar la empresa dejando deu-
das impagas.

En los orígenes de las ERT-Coop predominaron de hecho formas au-
togestionarias, sin proponérselo explícitamente con fundamentos
ideológicos. Adoptaron formas de gestión democráticas y participati-
vas, favorecidas porque no había patrones con poder de decisión y los
trabajadores que inicialmente las ocuparon y pusieron en funciona-
miento tenían una calificación profesional y experiencia acumulada
en muchos años de trabajo en la empresa. Pero como señala Ruggeri
(2012) la economía popular y la economía social y solidaria no son ne-
cesariamente sinónimos de autogestión.

El concepto de autogestión define a la gestión de los trabajadores de
una unidad económica sin capitalistas ni sus gerentes, que tienen una
estructura organizativa no jerárquica y horizontal, donde las decisio-
nes más importantes se toman en conjunto y democráticamente bus-
cando ser eficientes para preservar la vida de la empresa. Para que
haya autogestión los trabajadores socios de las cooperativas deben
participar directamente en la organización del proceso de trabajo
desde el nivel de su puesto y sector de actividad, tener la posibilidad
de decidir sobre los bienes o servicios a producir regulando sus pro-
pias condiciones y medio ambiente de trabajo, así como sobre los ex-
cedentes a distribuir, y evitar quedar perjudicados en la relación de la
empresa con el resto de la economía y la sociedad, en términos de in-
tercambios, reciprocidad y colaboración.

Para que las ERT-Coop adopten formas autogestionarias, las decisiones se deben tomar de manera participativa y democrática, porque los socios son trabajadores colectivamente propietarios de los medios de producción. Debe existir solidaridad e igualdad o equidad en cuanto a los derechos de los socios y distribuir los excedentes básicamente en función del trabajo aportado. Esas cooperativas de trabajo también deberían incentivar la iniciativa individual y grupal para alcanzar dentro de la empresa los objetivos de productividad, producción y calidad y crear las condiciones para que cada trabajador sea autónomo y domine su proceso de trabajo, recibiendo excedentes en función del tiempo de trabajo, teniendo además libertad para designar a sus directivos y participar en la adopción de las decisiones sobre la marcha de la empresa y del sector donde se desempeñan. Si se dan estas condiciones, la ERT-Coop está en marcha hacia la autogestión.

Pero no todas las cooperativas tienen una estructura y un comportamiento propios de empresas autogestionarias que acabamos de señalar.

Las ERT que han devenido en cooperativas de trabajo, y que a causa de la crisis y recesiones no han logrado consolidarse como empresas que generan excedentes, sobreviven con dificultades ante la caída de la demanda porque se reduce el uso de su capacidad instalada, aumentan los costos unitarios y disminuyen el monto de los excedentes distribuidos a los socios, antes que tener que despedir, suspender personal, u ofrecer un retiro voluntario a los asalariados, o proponer a un socio que se retire.

Una característica central de las ERT-Coop es que, al tener la propiedad colectiva de la empresa y dejar sin vigencia el poder de los patrones, se crean las condiciones objetivas para establecer relaciones de cooperación, solidaridad y participación democrática en la gestión reduciendo la división social del trabajo e instaurando una nueva racionalidad económica diferente a la búsqueda del incremento de la tasa de ganancia.

La recuperación de empresas no constituye un fenómeno nuevo, pues ha ocurrido también en otros países de América Latina (Singer, 2002), pero en Argentina ha adquirido una dimensión especial y se ha convertido en una herramienta de lucha que aumentó potencialmente las posibilidades de acción de los trabajadores frente a conflictos que anteriormente aparecían como insolubles.

Las sucesivas crisis que ocurrieron desde entonces provocaron dificultades, procesos concursales y quiebras de numerosas empresas. Las quiebras de las empresas, a veces fraudulentas, dejaron muchas deudas, además de los salarios y beneficios sociales. La estrategia defensiva de los asalariados para preservar el empleo fue ocuparlas, adoptar la forma empresaria cooperativa y tratar de ponerlas en marcha procurando crear empresas alternativas, de propiedad colectiva de sus socios con una gestión democrática y participativa, pero manteniendo relaciones con el mercado.

Los trabajadores, ocuparon las fábricas y resistieron los intentos de desalojo durante varios meses, hasta que constituyeron las cooperativas de trabajo única forma jurídica del derecho comercial donde la propiedad de los medios de producción puede ser colectiva y no hay patrones dueños del capital con el poder para adoptar las decisiones de manera personal o por medio de sus gerentes. Dentro de las cooperativas se pueden instaurar como alternativa nuevas formas de gestión, aumentando la autonomía, la democracia económica y participativa, cambiando en profundidad la anterior división social del trabajo.

No se trata de un fenómeno transitorio, sólo coyuntural. La ocupación, recuperación y puesta en funcionamiento de empresas sin intervención de los patrones, poco a poco quedaron incluidas entre las estrategias para evitar que el cierre definitivo de empresas diera como resultado el desempleo.

Pero a pesar de su significado, las ERT no constituyen un fenómeno masivo. Hacia 2020, menos de 1.000 empresas argentinas lo habían experimentado con éxito. Su significado no se basa en la cantidad. Pero debido al contexto económico y a problemas internos desde inicios de la década pasada surgieron muchas incertidumbres acerca de las posibilidades de resistir y crecer en cuanto al volumen de la producción y la calidad para ser competitivos en el mercado sin contar con un apoyo oficial sustantivo.

5.2. La evolución de las ERT

El Programa Facultad Abierta brinda información desde hace varios años. En 2004 había 161 ERT, con 6.900 trabajadores que funcionaban “sin patrón”. Se trataba de empresas pequeñas y medianas, con predominio del sector industrial, y todas habían adoptado la forma

legal de cooperativas. Debido al estancamiento y la recesión, en 2010 eran 205 las empresas recuperadas que ocupaban a 9.362 trabajadores. Desde el cambio de gobierno, en diciembre de 2015, cerraron otras 37 empresas recuperadas que no todas habían logrado constituirse en cooperativas de trabajo. El número se incrementó luego hasta llegar a 384, pero al mismo tiempo se redujo la cantidad de trabajadores, de 16.000 a 15.500, debido a salidas o renuncias de socios para comenzar a buscar un empleo asalariado o hacer trabajos informales y tratar de cobrar el seguro por desempleo (Ruggeri, 2010).

Según Ruggeri (2018) la creación y permanencia de las empresas recuperadas se vinculó con la evolución del PIB y se pueden delimitar 5 periodos:

1. Antes de 2001 se registran los primeros casos de recuperación de empresas y algunas continúan en funcionamiento, como la gráfica COGTAL que proviene de la década de 1950.
2. Un segundo momento de expansión y consolidación, cuando se hace más visible el fenómeno, fue entre los años 2000 y 2003.
3. La tercera etapa fue durante la consolidación de la recuperación económica, la posconvertibilidad, entre los años 2004 y 2008.
4. La cuarta etapa es a partir de 2008, cuando cambia el modo de desarrollo y el país experimenta la crisis financiera. Se identificaron 156 nuevos casos, mientras que las provenientes de los años 2001 a 2004 eran 33. Pero aquellas están ahora concentradas en sectores no industriales o de alta precarización, con sindicatos débiles o que para continuar deben hacer fuertes inversiones en nuevas tecnologías.
5. En la quinta etapa, desde diciembre de 2015, se percibe un cambio de actitud del Estado hacia las ERT, que pasó del apoyo o la contención social a la agresión o subestimación.

En cuanto a la evolución histórica, está asociada a los modos de desarrollo predominantes. Resumiendo, a fines de 2019:

- El total de ERT nacional es de 384 empresas, que ocupan a 15.525 trabajadores/as.

- Existe concentración geográfica, pues más del 80% se encuentra en el área metropolitana de Buenos Aires y la región pampeana.
- En su inmensa mayoría son de pequeña y mediana dimensión, y en promedio tenían aproximadamente 45 trabajadores, pero ese porcentaje fue disminuyendo.
- Los sectores con mayor cantidad de empresas recuperadas son las industrias metalúrgicas, alimenticias, gráficas, textiles y de la carne, que en total representan más del 60% del total. La mayoría de ellas tenían más de tres décadas de existencia.

La situación se agravó desde 2015 porque cambió la actitud del Estado. Durante el periodo 2016-2019 se recuperaron, o están en proceso de recuperación, otras 37 empresas de diversos sectores y provincias, con 1.240 trabajadores/as. Sobre ese total, 19 quedaron paralizadas y en casi todas, el volumen de producción y de ventas ha disminuido, pues aumentó la capacidad instalada ociosa, aumentó el costo de los insumos y muchas tuvieron dificultades para evitar el corte de los servicios de electricidad, gas, agua y saneamiento por la suba exponencial de las tarifas. Las frecuentes paradas de máquinas debido a la obsolescencia y averías han generado que la mitad de la capacidad de producción permanezca ociosa. Varias de empresas recuperadas estaban aún a comienzos de 2020 en etapa de ocupación, en conflicto con los antiguos patrones, tratando de crear y hacer funcionar una cooperativa de trabajo para recomenzar la producción.

Cuando disminuyen los excedentes debido a la caída de la producción y de la demanda, y antes que despedir a los asalariados y contratados o finalmente proponer el retiro a los socios, en la mayoría de las ERT-Coop se decide en asamblea la reducción generalizada de los excedentes destinados a los socios como un gesto de solidaridad.

Pocos miembros de las ERT-Coop propusieron la expropiación y estatización, para instaurar un “control obrero”, en la dirección y la gestión. Pero los militantes de la organización *La vaca (lavaca.org)* -un grupo pequeño pero muy dinámico con una orientación de izquierda-, enumeraron las decisiones económicas y sociales que proponen adoptar:

1. la expropiación definitiva y sin pago a los capitalistas que quebraron y la entrega de la empresa a los cooperativistas que la ocuparon y pusieron en funcionamiento;
2. un salario no inferior al que fija el convenio de la industria para los mismos puestos, garantizado por el Estado a través de un fondo compensador;
3. el acceso a la jubilación y a la obra social en iguales condiciones que los trabajadores de su ramo, y
4. que el Estado se haga cargo del equivalente de las contribuciones patronales al sistema de seguridad social y el reconocimiento de los socios como afiliados en las organizaciones gremiales en que esté encuadrada su actividad.

Los integrantes de este grupo son muy críticos de las cooperativas de trabajo. Para ellos, la ley de Cooperativas en la Argentina es imperfecta e incompleta, porque establece un mecanismo organizativo basado en la representación de los socios en el consejo, pero aleja a la totalidad de los asociados de la gestión cotidiana de la empresa pues las decisiones se delegan en manos del consejo directivo. Sin embargo, muy pocas ERT adoptaron una forma de organización del tipo “control obrero”. Esta modalidad próxima del “asambleísmo” (Rebón, 2015) buscaba por ese medio la formación de dirigentes para adquirir experiencias en las ERT, para prepararlos para una función autogestionaria a nivel de la sociedad en su conjunto (lavaca.org, 2007).

Entre 2016 y 2019 se dejan sin efecto varias leyes de expropiación, como en el caso paradigmático del Hotel Bauen, y se vetaron varias leyes que beneficiaban a las cooperativas resultantes de ERT. Cuando cambió el gobierno, la secretaria de Trabajo congeló la línea 1 del Programa Trabajo Autogestionado, que otorgaba los REPRO y los sustituyó por el *salario social complementario*, que los cooperativistas pueden cobrar sólo si reúnen ciertas condiciones (Programa Facultad Abierta, 2017). **Es decir que de una promoción colectiva a las cooperativas se pasó a una ayuda social individual.**

Una de las consecuencias de este proceso sobre las ERT-Coop fue una reducción del número de socios, porque ante la incertidumbre del contexto algunos salen o renuncian y tratan de encontrar empleo en otras empresas u organizaciones. Las cooperativas de trabajo “so-

ciales” creadas por el Estado sufrieron a su vez las consecuencias de la disminución de presupuestos para obras públicas y construcción de viviendas, así como la reducción de los subsidios otorgados por el Programa de Apoyo al Trabajo Autogestionado.

Muchos trabajadores permanecen en la cooperativa porque en el mercado de trabajo hay desempleo y no se crean suficientes empleos, pero también porque se han generado internamente lazos de solidaridad y amistad, el clima laboral en la cooperativa es más agradable, hay mejores condiciones de trabajo, la intensidad del trabajo es menor, los horarios no son excesivos, se admiten más pausas dentro de la jornada y hay menos dificultades para conciliar la vida laboral con la vida familiar.

5.3. Los principales problemas que atraviesan las ERT-Coop

- Dificultades iniciales: las ERT-Coop constituidas luego de un proceso de quiebra tienen grandes dificultades porque casi nunca logran cobrar los salarios caídos y sus aportes a la seguridad social quedan sin efectuarse. Pero además hay deudas impagas de la empresa fallida que deben cubrirse para comenzar a funcionar. Los procesos judiciales para otorgarles la propiedad de la empresa fueron largos, y en algunos casos duraron más de 10 años. Para recomenzar la producción, se debían hacer las reparaciones y el mantenimiento de las máquinas y procesos que dejaron de funcionar durante un cierto tiempo.
- Era reducida o nula posibilidad de obtener créditos para disponer de capital de trabajo e iniciar las operaciones, así como la posibilidad de que se ofrecieran garantías dudando de que las cooperativas lograran generar excedentes suficientes para pagar a tiempo las cuotas de capital e intereses. La solución al problema consistió en que los socios, familiares y amigos aportaran sus ahorros.
- Hubo necesidad de incorporar nuevos trabajadores para comenzar la producción y reemplazar a los que se fueron con los ex-empleados. Con frecuencia se incorporaba a familiares y amigos de los socios, sin que hubiera un previo proceso de selección de quienes reunieran las calificaciones profesionales y competencias para el trabajo o tuvieran una cultura cooperativa.

- Había incertidumbre en cuanto al monto y regularidad de los excedentes. En las ERT-Coop los excedentes a repartir entre los socios varían según los resultados de la actividad y su monto nominal puede disminuir entre un mes y otro, según el volumen de producción y ventas realizados y las condiciones macroeconómicas y del mercado al cual se dirigen.
- En situaciones de crisis y recesión, los excedentes para los socios han tendido a disminuir cada año y también en comparación con los salarios establecidos en el convenio colectivo de trabajo. En ciertas oportunidades se decide en Asambleas reducir los excedentes a repartir para hacer frente a esas exigencias y no tener que despedir.
- Los comerciantes y clientes de la ex-empresa no siempre se mantienen luego de la ocupación, por desconfianza en cuanto a la calidad del producto y la garantía de poder aprovisionarse en el tiempo adecuado. Las cooperativas no están en condiciones de otorgar mucho crédito porque necesitan dinero en efectivo para comprar materias primas, pagar los servicios.
- El involucramiento de los socios es desigual. Esto fue a veces más notable por parte de los que se incorporaron luego de la ocupación, de la resistencia y constitución de la cooperativa.
- Algunos socios todavía se comportan como asalariados, porque no le encuentran un sentido al trabajo, no comprenden la significación de la propiedad colectiva que asumen como socios y dueños y no se sienten formando parte de una organización diferente de una empresa capitalista, donde puede existir una democracia económica y es legítimo para los socios controlar el proceso productivo, adoptar en asamblea las grandes decisiones sobre la forma en que se obtienen y se distribuyen los excedentes.
- Es difícil para las ERT-Coop acceder a la inversión necesaria debido a lo reducido de los excedentes y a que la distribución a los socios es prioritaria. Pero la compra o modernización de los bienes de producción que son necesarios a fin de incrementar la productividad y mejorar la calidad. En el sistema financiero, son altas tasas de interés y hay muchas dificultades para ofrecer garantías.

- Es escasa la rotación de directivos, porque no siempre hay una fuerte propensión a participar y por esa causa los mismos son reelegidos varias veces por la asamblea. Esta tendencia genera una actitud pasiva del resto, que no se comprometen con el funcionamiento y la gestión empresarial. Con frecuencia la participación en las asambleas va disminuyendo con el correr del tiempo y hay pocas reuniones a nivel de los sectores de producción para analizar y programar el proceso de trabajo concreto. Se discute sobre eso en permanencia, pero de manera informal.
- Se ha creado una sensación colectiva de desigualdad y discriminación. La inseguridad y precariedad de la situación de los socios frente al sistema laboral y de seguridad social genera insatisfacción por su desigualdad, pues deben adoptar la forma de trabajadores autónomos o de monotributistas y pagar ellos directamente o por medio de la cooperativa los aportes a la AFIP, ANSES, a las empresas de medicina pre-paga y a un seguro contra riesgos del trabajo que es más caro que si se pagaran a la ART.
- La vida de las cooperativas de trabajo está fuertemente dependiente de los impactos de las políticas públicas sociales y macroeconómicas pues generalmente producen bienes de consumo destinados a la reproducción de la fuerza de trabajo que dependen del nivel de ingresos y usan tecnologías trabajo-intensivas que requieren mucho personal. Se desarrollan en momentos de expansión económica, pero tienen muchas dificultades en momentos de estancamiento y de recesión, y sufren el incremento de los costos de producción, no solo los insumos, sino también el aumento exponencial de las tarifas de servicios públicos, hasta el punto de que muchas sufren cortes por retraso en los pagos.

Si bien los gobiernos neoliberales son renuentes a apoyar las ERT-Coop, las empresas capitalistas que dominan el mercado –dado su poder hegemónico–, no ponen excesivos reparos a la existencia de las ERT pues estas son pocas, su cantidad se estabilizó por debajo de las 1.000, su volumen de producción es reducido, la sustentabilidad se apoya básicamente en el esfuerzo de sus propios trabajadores, y no tienen la posibilidad de competir con muchas chances en el mercado. Lo que más les molesta es que empresas sin patrones existan y sigan funcionando, pero quieren evitar que puedan tener mayores preferencias

para acceder al crédito de las instituciones financieras y que se destinen fondos públicos para subsidiarlas.

5.4. El itinerario de desarrollo de las ERT-Coop

Deux Marzi (2014), al referirse a los objetivos de las ERT-Coop, afirma que la primera finalidad para ocupar la empresa fallida y constituir la cooperativa es adoptar una estrategia defensiva para la preservación del empleo; pero al crear la empresa se generan lazos sociales y se deben adoptar prácticas diferentes con respecto a la situación anterior y adherir a un proyecto común participando en una experiencia autogestionaria, que si no desaparece en el intento, dura varios años hasta cuando la nueva empresa se hace sustentable y se consolida en sus relaciones con el mercado. Sus investigaciones han permitido identificar varios momentos o etapas en la vida de las ERT que en parte también hemos identificado en la cooperativa. Las sucesivas crisis del modo de desarrollo provocaron dificultades, procesos concursales y quiebras de numerosas empresas. La estrategia defensiva de los asalariados para preservar el empleo fue ocuparlas, adoptar la forma empresaria cooperativa y tratar de ponerlas en marcha con la propiedad colectiva de sus socios implementando una gestión democrática y participativa, pero manteniendo relaciones con el mercado.

Existe un ciclo, y debido a la crisis recesiva, a partir de un cierto tiempo se inicia otra etapa difícil cuando se produce un estancamiento o se deteriora la producción, cae la demanda y disminuyen los excedentes. Para hacer frente a esta última etapa en un mercado cada vez más competitivo, se deberían hacer inversiones para introducir innovaciones tecnológicas y organizacionales a fines de aumentar la productividad, el volumen de producción y la calidad, así como reducir los costos. Es en esta etapa que el apoyo del Estado, las relaciones con las federaciones de cooperativas o con movimientos sociales pueden jugar un papel importante.

Las cooperativas de trabajo son la única forma jurídica del derecho comercial argentino donde la propiedad de los medios de producción es colectiva y no hay patrones dueños del capital con el poder para adoptar las decisiones de manera personal o por medio de sus gerentes. Dentro de las cooperativas se crean las condiciones objetivas para adoptar nuevas formas de gestión, aumentando la autonomía, la de-

mocracia económica y participativa, cambiando en profundidad la anterior división social del trabajo.

Una característica común a estas formas de organización de las actividades económicas no capitalistas es que contribuyen a evitar que crezca internamente la desigualdad, buscan satisfacer las necesidades de los socios gracias a su propio esfuerzo tratando de lograr el reconocimiento de derechos, aunque la legislación argentina en parte los discrimina. Pero se desconoce y subestima su potencialidad para conservar el empleo de la empresa quebrada, así como generar empleo incorporando a los desocupados y subempleados.

5.5. Las políticas públicas hacia las empresas recuperadas

Desde 2003 y hasta 2015 la política gubernamental dirigida hacia las cooperativas de trabajo, y especialmente las empresas recuperadas por sus trabajadores, consistió en apoyos directos y en el caso de las cooperativas sociales, en pagos y aportes individuales a la seguridad social de los trabajadores, subsidios, asistencia técnica, provisión de servicios y transferencia de tecnología. Fueron modestas medidas paliativas necesarias en situación de crisis, pero fueron parciales y no estaban bien articuladas entre sí. El actor gubernamental, así como las políticas públicas y los instrumentos de política han sido descritos por Mirta Vuotto (2015: 35-40).

El Ministerio de Trabajo destinó el mayor porcentaje de los subsidios otorgados al Programa Trabajo Autogestionado (PTA) del MTEySS y en menor medida se registran los aportes del INAES y del Ministerio de Desarrollo Social (MTEySS, 2015). Su objetivo era:

“contribuir a la generación y al mantenimiento de puestos de trabajo a través de la promoción y fortalecimiento de empresas o fábricas recuperadas por sus trabajadores, que se encuentren en funcionamiento o en proceso de reactivación”.

Sus líneas de acción fueron: ayuda económica individual, apoyo técnico y económico para la mejora de la capacidad productiva, apoyo técnico y económico para la mejora de la competitividad, asistencia técnica y capacitación para la mejora de la capacidad de gestión de las unidades productivas, asistencia para la higiene y la seguridad en el trabajo. Para acceder a este apoyo las cooperativas debían registrarse,

y presentar propuestas. De estos programas beneficiaron varios cientos de cooperativas.

El PTA fue el que más dirigió su apoyo hacia numerosas ERT-Coop, pero no tenía explícitamente el objetivo de constituir un sector en la economía formal e incluirlas allí, a pesar de su potencial capacidad para generar y preservar empleos. Por medio de una línea, se otorgaba a las empresas recuperadas el mismo trato que el Estado le brindaba al sector privado en dificultades que recibía REPRO (Programa de Recuperación Productiva). Durante el periodo 2015-2019 el gobierno no desempeñó un importante papel, pues los subsidios y los dispositivos para otorgarlos, mantenerlos o quitarlos, estuvieron totalmente parados, al igual que las demás acciones del programa. Muchos de los empleados del programa estuvieron literalmente sin tareas hasta fines de 2019. En ese periodo no se adoptó una política para promover y desarrollar las cooperativas de trabajo, en particular las que fueron empresas recuperadas.

Hasta comienzos de 2020 no se había podido crear un verdadero sector de economía social y cooperativa en el que llevar a cabo preferentemente los intercambios. Las cooperativas de trabajo están insertas en el mercado y deben relacionarse con él, pero allí predomina la lógica de producción y de acumulación capitalista. La competencia del mercado implica presiones para que en cada empresa cooperativa se establezca una disciplina interna para aumentar la producción, pero al mismo tiempo reducir los costos y lograr un elevado estándar de calidad si se desea competir, es decir en última instancia para seguir existiendo. Si bien dentro de las cooperativas se genera plusvalor, ahora no apropiado por un capitalista, una parte de ese plusvalor es con frecuencia transferido cuando intercambian en condiciones de desigualdad de poder con los proveedores y clientes debido a las presiones del mercado.

* * *

Una característica frecuente en las ERT-Coop es que, debido a las dificultades internas y externas, la prioridad de los directivos se orienta a lograr mantenerlas en funcionamiento para preservar el empleo y asegurar modestos excedentes para los socios. El impacto de las condiciones y medio ambiente de trabajo y de los riesgos psicosociales en el trabajo es reconocido por los socios y los directivos, pues existen

daños a la salud, pero las urgencias a atender son otras. A esto se agrega el hecho de que, como los socios no son asalariados, no tienen automáticamente la protección de las ART, empresas de seguros que por otra parte no desarrollan una actividad importante de prevención, sino que se concentran en la reparación de los daños a la salud que ya ocurrieron y que hasta la fecha la ley de Riesgos del Trabajo no ha incluido nuevas enfermedades profesionales en sus listados y menos aún las provocadas por los riesgos psicosociales en el trabajo. Esta investigación se propone hacer un aporte en este sentido.

III / LA COOPERATIVA PAPELERA: HISTORIA, DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU PROCESO DE PRODUCCIÓN^{7 8}

En el gran La Plata, el sector industrial se contrajo fuertemente después del golpe militar de 1976 por el cambio de modo de desarrollo y lo mismo sucedió en el resto del país.

La situación de la industria celulósico–papelera en Argentina se complicó luego particularmente durante el régimen de la Convertibilidad. La apertura comercial y el atraso cambiario favorecieron las importaciones que competían en precios y calidad con la industria nacional. Al mismo tiempo que disminuyeron las exportaciones nacionales de papel, se frenó el crecimiento de la producción nacional, así como la demanda al sector y la introducción de innovaciones tecnológicas en Brasil provocó la reconversión productiva en esos sectores industriales, afectando en Argentina a una rama de actividad que no se había reestructurado y donde no se habían introducido inversiones antes, porque el modelo de sustitución de importaciones los había “protegido”. La industria papelera argentina fue una de las que más sufrió (Bercovich y Chidiak, 1997).

1. La empresa San Jorge, SCI

La empresa San Jorge, con sede en Ringuelet, se creó en 1969 a partir de la compra de la empresa Papelera Victoria fundada en 1954, en la cual un gerente, su jefe de producción y asesores habían dado mucha importancia a la disciplina, la racionalización del trabajo y a la productividad, introduciendo técnicas y métodos que podríamos cali-

⁷ Este trabajo se redactó en el año 2020, en base a encuestas y entrevistas realizadas entre 2018 y 2019. Para recuperar la opinión de los primeros socios en el inicio de la cooperativa, hemos tomado como referencias los trabajos realizados cuando se reactivó la producción y transcribimos en cursiva en este capítulo y los posteriores las expresiones recogidas por trabajadores mencionados con su nombre en esa oportunidad expresiones que han sido presentadas en dos trabajos importantes (con autorización de los autores): Deledicque, Félix, & Moser, 2005; Deledicque, Moser & Félix, 2004.

⁸ Con la participación de Patricia Ortiz

ficar de tayloristas. Las maquinarias utilizadas eran importadas y habían sido fabricadas muchas décadas atrás. Luego de un cambio en la dirección de la empresa se produjeron cambios negativos en cuanto a la organización del proceso de trabajo que afectaron la competitividad de esta nueva empresa. El nuevo dueño hizo una gestión fue muy deficiente debido a sus limitadas capacidades para la gestión, ante un difícil contexto económico (era el final de la recesión del modelo de la convertibilidad) y la empresa se enfrentó a dificultades que no pudieron superar: quedó en situación deficitaria, tuvo que disminuir la producción porque había caído la demanda, la apertura económica había disminuido su competitividad, y estaba muy endeudada con los proveedores y entró en convocatoria de acreedores y cesación de pagos desde fines de 1998.

1.1. La quiebra y la ocupación de la fábrica

A comienzos de 2001, debido a esta situación y a la caída de las ventas, se había retrasado varios meses el pago de los salarios y aportes patronales a la seguridad social, así como a los servicios de electricidad y gas. En esas condiciones, no podían tener acceso al crédito. Los accionistas decidieron interrumpir las actividades, llamaron a convocatoria de acreedores, pero sin antes informar a los trabajadores sobre esta decisión ni pagarles salarios caídos ni los aportes al sistema de seguridad social y declararon luego la quiebra, lo que llevó a su cierre.

La mayoría de los trabajadores de la planta estaban afiliados al Sindicato Único de Trabajadores de la Industria del Papel, Cartón y Químicos, pero esta organización no intervino activamente en ningún momento para defender el empleo de los trabajadores de la empresa, a pesar de los pedidos de apoyo que le hicieron. El sindicato le hizo posteriormente un juicio a la empresa por el retraso en el pago de salarios, aportes a la seguridad social, así como las cuotas sindicales, lo que aceleró el proceso de quiebra.

A comienzos de 2001, quedaron sin trabajo aproximadamente 70 operarios. Un número importante de personal operario calificado, gerentes y empleados a cargo de la dirección se fueron de la empresa al declararse la quiebra, pero veintisiete obreros del sector de fabricación decidieron no abandonar la fábrica y ocuparla para evitar su va-

ciamiento y conseguir que volviera a funcionar para conservar su empleo y cobrar los salarios y aportes adeudados. La ocuparon de manera pacífica para evitar que el dueño la vaciara y retirara las maquinarias, los insumos y los productos terminados, buscando presionar de esa manera al dueño para cobrar en lo inmediato los salarios y beneficios sociales adeudados. Esta situación duró varios meses.

1.2. ¿Cooperativismo o autogestión?

La particularidad en el caso de la cooperativa papelera es que esa resistencia y ocupación no se fundamentó inicialmente en una ideología política –el deseo de constituir una cooperativa o una empresa autogestionaria– sino básicamente en la necesidad de preservar el empleo en la misma rama de actividad: los trabajadores no pensaban en ponerla directamente en funcionamiento bajo su total responsabilidad. Lo que deseaban era que la empresa San Jorge se recuperara, les pagara los salarios caídos y recomenzara la producción conservando sus puestos. Es decir que, inicialmente, la ocupación tuvo como única finalidad presionar a la empresa para que hiciera efectivo el cobro de salarios adeudados y no tenían el propósito de crear una cooperativa y menos aún de tomar a su cargo la gestión de la producción y de los aspectos administrativos y financieros.

Durante la ocupación, los ocupantes sobrevivieron en situaciones difíciles. Los que hicieron guardia por grupos y durmieron en el edificio durante varios meses tuvieron que soportar las inclemencias del tiempo, así como la falta de gas y electricidad y convivir con los roedores... Como estrategia de supervivencia, algunos de los ocupantes salían de a ratos y trabajaban de empleados temporarios en empresas alimenticias o vendedoras de frutas y legumbres, donde obtenían sin cargo saldos de productos no vendidos y de segunda calidad. Después de cumplir su jornada de trabajo los llevaban a la fábrica donde se utilizaban como alimento por parte de los que estaban de guardia, y otra parte la llevaban a sus hogares. El frigorífico Yaguané, otra fábrica recuperada, les hacía donaciones de carne dos veces por semana y la panadería de 13 y 520, en La Plata les regalaba el pan (duro) sobrante del día anterior. Los vecinos de Ringuelet también daban una ayuda solidaria consistente en alimentos y agua potable.

Esta ocupación se inspiraba en el conocimiento de experiencias de otras quiebras y ocupaciones, con la convicción de que si se limitaban a hacer un juicio a la empresa el trámite judicial podría llevar varios años, y quedarían mientras tanto desempleados, sin recursos en lo inmediato y con un resultado incierto.

Permanecieron allí como “ocupantes” durante 8 meses. Los que quedaron de guardia, y como una forma de obtener ingresos, seleccionaron los materiales metálicos desechables y los vendieron, como “chatarra”. Esta estrategia de supervivencia creó una cultura de la solidaridad y ayuda mutua entre ellos y construyó las bases de una identidad que perdura viviente entre los 27 “héroes de la ocupación”, los fundadores de la cooperativa. Muchos de ellos todavía están en actividad.

2. Creación de la cooperativa e inicio de las operaciones. Estructura interna

El día 3 de abril de 2001, precisamente el “día del trabajador papelero” la policía se acercó a la empresa para pedirles que la desalojaran, pero ellos negociaron, se comprometieron a ocuparla pacíficamente y lograron quedarse para evitar el vaciamiento. En la misma fecha, vino una Jueza a hacerles igual propuesta, pero ellos lograron que les autorizaran a permanecer en la misma como una forma de presionar para que les pagaran los salarios caídos e hicieran los aportes previsionales y a la obra social.

Los directivos de FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo) se enteraron del cierre de la planta por los medios de comunicación locales y uno de sus directivos fue a la fábrica para brindarles su apoyo y proponerles crear una cooperativa de trabajo. Como resultado de sus propuestas, el 25 de abril 2001 los trabajadores ocupantes se constituyeron como socios de la cooperativa.

En el plano político-institucional contaron con apoyo del Ejecutivo municipal, del Legislativo provincial, del Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires, del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y de FECOOTRA. Pero no se registró un apoyo decidido por parte del Sindicato de la Industria del Papel, Cartón y Químicos (SITCPQ) a sus antiguos afiliados.

La puesta en funcionamiento de la empresa no sucedió el día siguiente de la ocupación, fue un proceso de toma de conciencia y maduración que llevó su tiempo. No fue una decisión totalmente voluntaria, era una creación obligada por las circunstancias y la necesidad, para tratar de sobrevivir y preservar los puestos de trabajo y de esa manera poder generar recursos que remuneraran su trabajo en momentos de una grave crisis.

En el INAES figura con fecha de constitución, 25 de abril de 2001 - Matrícula del INAES 22951 - Registro Opacan 004858. Según el art 5 del Estatuto Social, inscripto el 17 de julio de 2001, los amplios objetivos de creación de la cooperativa son los siguientes:

“La cooperativa tiene como objeto social asumir por su cuenta y valiéndose del trabajo personal de su asociados las actividades inherentes a la elaboración y fabricación de papel para consumo interno y externo, en todas la líneas de productos que demande el mercado, reciclado de residuos urbanos, transformación de materias primas mediante la separación clasificación y posterior comercialización, higiene urbana y saneamiento ambiental en todas sus formas, construcción en general de obras públicas, privadas y sanitarias, espacios verdes, forestación y producción de especies vegetales para tal fin. **Las actividades inherentes antes descritas se organizarán bajo autogestión, no reconociendo subordinación jurídica, económica o técnica en relación con otra empresa.** También fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa”.

Según el artículo 3 del reglamento interno, aprobado posteriormente, los objetivos de la cooperativa cuya ejecución incumbía al consejo de administración se fijaban de la siguiente manera:

“El Consejo de Administración procurará el crecimiento de la entidad, sobre la base de alentar y promover el espíritu de trabajo mancomunado, el respeto común y la convivencia solidaria entre los asociados; con el fin de crear el medio ideal que permita alcanzar la máxima productividad, la mejor y más racional utilización de las jornadas de trabajo, la economía y cuidado de elementos, materiales y maquinarias de producción, la reducción del ausentismo, el mejoramiento de los métodos y condiciones de trabajo, la ocupación continua de los asociados, el mantenimiento de la mejor relación con quienes contraten o se relacionen con la cooperativa y la constante educación y capacitación de los asociados”.

El consejo de administración estaba compuesto por el presidente, el secretario, el tesorero y dos síndicos, uno titular y otro suplente. Duraban tres ejercicios en su mandato y podían ser reelectos. En otra sección de esta publicación se detallan las funciones a cargo de cada uno de ellos y como se estableció la nueva “la división del trabajo”.

El artículo 26 del reglamento interno establece con precisión los derechos y obligaciones de los síndicos:

“Ejercerá su cargo en forma personal e indelegable, actuará en forma totalmente independiente del Consejo de Administración y tendrá por función principal velar por la defensa de los intereses de la Cooperativa y de todos los asociados en general; debe fiscalizar la actuación del Consejo de Administración asegurando que éste se sujete a lo previsto por la ley, el estatuto, el reglamento interno y las resoluciones de la asamblea, a estos efectos participará asiduamente en las reuniones del Consejo de Administración, y deberá en forma constante y permanente poner en conocimiento de los asociados sobre la marcha de la administración y asimismo hacer llegar al Consejo las diferentes inquietudes y opiniones o necesidades de los asociados”.

Por otra parte, el artículo 27 establece que “el síndico debe ejercer sus funciones de manera que no entorpezca la regularidad de la administración social”.

Pero en la realidad, como observamos en nuestra investigación, la actividad que efectivamente desarrollan los dos síndicos muestran la diferencia entre el *trabajo prescripto* que figura en el Reglamento (donde se insiste en que deben actuar en forma totalmente independientemente del consejo) y la *actividad real*, que como observamos los asimila informalmente a las de los anteriores encargados de la producción y gestión del personal, tomar nota del presentismo y proponer los reemplazos y cambios de turno, actuando con un poder y autoridad delegado por el consejo.

Según el acta de constitución, quienes presentaban la solicitud para asociarse, debían suscribir como mínimo la cantidad de cuotas sociales equivalente a un salario mínimo vital y móvil (en aquella época 200 pesos), e integrar como mínimo el 5% del capital suscripto. En ese acta se especifica que

“El capital de la cooperativa es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de un peso (en aquella época un dólar) cada

una y constarán en acciones representativas cada una o más cuotas sociales revestirán el carácter de nominativas y podrán transferirse solo entre asociados y con el acuerdo del Consejo Directivo en las condiciones establecidas”.

En la sede de la administración trabajaban dos secretarías (las únicas mujeres) y 5 miembros del consejo de administración: el primer presidente, el secretario, y el tesorero, así como el síndico titular.

A fines del año 2001, luego de constituir la cooperativa los fundadores editaron un folleto –una suerte de manifiesto– para comunicarse con los vecinos de Ringuelet que decía:

“RESPONSABILIDAD, COMPROMISO Y TRABAJO fueron y son los valores desde los cuales constituimos día a día, nuestra papelera. La finalidad de fabricar un producto de calidad y al mismo tiempo mantener un espacio laboral para más de cincuenta familias.

Este tiempo de esfuerzo y trabajo, nos sirvió para comprender que esta fábrica recuperada debe realizar inversiones para maximizar la calidad del producto y producir nuevos tipos de papel.

Debemos establecer nuevos vínculos desde lugares diferentes que nos dé la posibilidad de comunicar quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde vamos. El camino a recorrer será arduo. Somos una empresa que decidió construir un futuro diferente y pretendemos hacerlo con ustedes, para conseguir mejores resultados. Queremos hacerlos partícipes de nuestro desarrollo.

PORQUE HEMOS CRECIDO JUNTO A USTEDES, HOY PODEMOS ENFRENTAR NUEVOS DESAFÍOS “

A escala local se firmó un convenio con la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata porque pensaban que había que construir o reformar el sistema de piletas para el tratamiento de los efluentes –la San Jorge ya había recibido denuncias de contaminación por el vuelco al arroyo de residuos peligrosos.

Desde su creación, la cooperativa mantuvo estrechas relaciones con la FECOOTRA, donde varios de los integrantes de la cooperativa ocuparon cargos directivos.

En los primeros años los directivos participaron como representantes de la cooperativa de los encuentros que organizaba el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER).

Una vez constituida la cooperativa, dejaron de existir jerarquías patronales en la gestión empresarial, pero el presidente, el síndico titular y suplente y el secretario son los que coordinan el proceso productivo, las gestiones administrativas, comerciales, financieras y gestión de la fuerza de trabajo.

Los 27 trabajadores que ocuparon la empresa durante varios meses eran en su mayoría obreros de oficio con una gran experiencia en técnicas de producción, pero con pocas calificaciones profesionales y experiencia para asumir las tareas administrativas y de gestión. Los que fueron electos para integrar el primer consejo directivo tuvieron que “aprender por la práctica” cómo hacer esas tareas de gestión, por el sistema “de prueba y error” contando con el valioso apoyo de algunos profesionales recomendados por FECOOTRA. Los ocupantes y en especial los miembros del consejo directivo iban frecuentemente a esa Federación para informar y solicitar apoyo o asesoramiento para llevar a cabo esas actividades. El apoyo de ésta había sido decisivo para la creación de la cooperativa papelera.

En los comienzos de la actividad, una vez constituida la cooperativa, el aumento de la producción fue progresivo a medida que se repararon y fueron poniendo en funcionamiento todas las máquinas. Los directivos de la cooperativa afirmaron que *“al mantener las fuentes de trabajo se había recuperado la dignidad del trabajo y podrían hacer frente a las necesidades de las familias”*.

2.1. El acceso a la propiedad de la empresa consolidó la construcción de la identidad colectiva

Luego de una ardua negociación, la justicia permitió a los trabajadores de la cooperativa de trabajo que comiencen con la producción; pero para hacerlo debían pagar una suma en concepto de alquiler al Juzgado, porque el trámite de expropiación presentado no había concluido. Comenzaron entonces a pagar un alquiler de 6.000 pesos mensuales, suma que para ellos era muy elevada.

Según el diario *Hoy* del 16 de mayo de 2001, luego de la creación, la comuna tomó la iniciativa y a pedido de la cooperativa solicitó un préstamo por 40.000 pesos (40.000 dólares de la época) a otorgar por el Banco Provincia. Los funcionarios y concejales de varios partidos dieron su apoyo. El entonces intendente Julio Alak expresó

“la idea es que la papelería reabra sus puertas. Por eso esperamos que a más tardar la semana que viene se apruebe el traspaso de la Papelería a la Cooperativa, que con la ayuda económica podrá reactivar la producción”.

Los 27 ocupantes pasaron casi un año sin cobrar la totalidad de sus anteriores sueldos, y para ponerla en marcha necesitaban el apoyo del Estado, pero como dijo P. (uno de los directivos respecto a lo ya expresado por el Intendente):

“El sentido del gobierno no era hacerse cargo de ninguna cooperativa, no buscaban financiar a nadie. Entonces nosotros teníamos la empresa así en marcha y no íbamos a dejar que se nos vaya de las manos” (en Videos disponibles que figuran en la bibliografía).

En mayo de 2001, el Senado y la Cámara de Diputados de la provincia de Buenos Aires sancionan la ley 12712, declarando de utilidad pública y sujetos a expropiación los inmuebles a nombre de Papelería San Jorge S.A.I.C. y F., indicando en su artículo 2 que los inmuebles, las instalaciones y maquinarias serían entregados a la cooperativa. El Poder Ejecutivo provincial les otorgó el derecho de ponerla en marcha por un período de dos años, hasta que se produjera la expropiación definitiva. El poder de utilizar las instalaciones y las máquinas había quedado así autorizado, *pero de manera provisoria*.

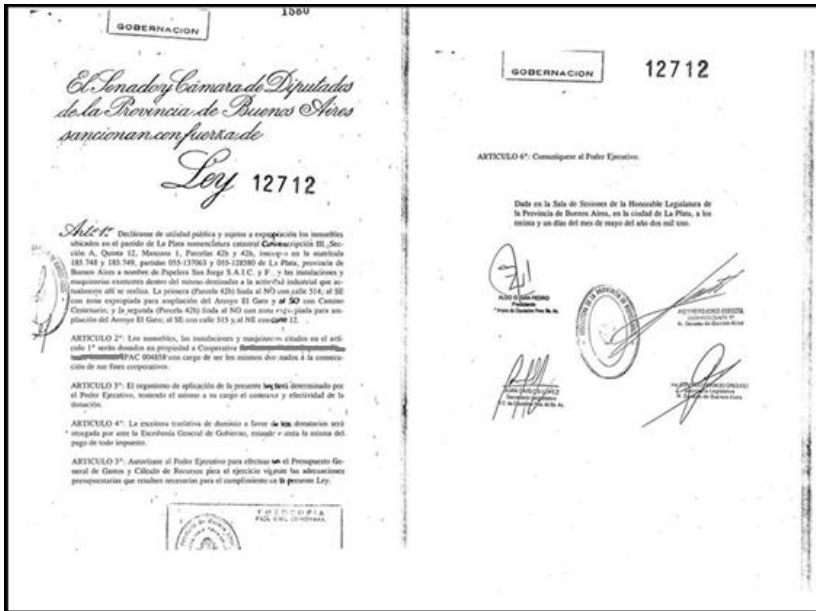
Recién en septiembre de 2001 se puso nuevamente en funcionamiento la fábrica, empezando por la máquina que producía papel higiénico reciclando papel de diarios viejos (recolectados a través de una campaña escolar), y con esa producción recuperaron algunos clientes, lo cual les permitió comenzar a cubrir los gastos de alquiler, producción y funcionamiento.

En el inicio de las operaciones, la producción y los excedentes generados eran reducidos, pues tenían que pagar el alquiler, asumir en efectivo los costos de la materia prima, hacer las reparaciones de las máquinas -que habían quedado mucho tiempo inactivas- y proceder al mantenimiento de la planta. El monto semanal promedio de los retornos de excedentes para cada socio era el primer año de unos 100 pesos (o dólares, de ese entonces) suma que consideraban insuficiente cuando el salario mínimo vital y móvil (SMVyM) era de 200 pesos.

Las principales inversiones que realizaron cuando comenzó a haber excedentes al aumentar la producción y la demanda se destinaron al

mantenimiento de la maquinaria existente, con el objetivo de sostener y aumentar la producción y la calidad del papel. Pero por falta de acceso a importantes sumas de crédito no se pudieron cambiar las dos grandes máquinas mencionadas (fabricadas antes de la segunda guerra mundial) que habían quedado tecnológicamente atrasadas impidiendo lograr una producción más elevada y de calidad, pues la reducción del costo unitario de producción era lo que les permitiría competir mejor en cuanto a los precios. Este hecho, además de la importación de papel, generó una fuerte restricción para la cooperativa.

Figura 1. Boletín Oficial, provincia de Buenos Aires, 31 de mayo de 2001



Al no estar contemplada en la ley de Concursos y Quiebras 24.522 la adjudicación en forma directa de las empresas así recuperadas a cooperativas de trabajo, la jueza debió llamar a una “mejora de ofertas”. Es relevante destacar que para lograr hacer y mantener una buena oferta y hacer frente al alquiler y los servicios públicos, los trabajadores de la Cooperativa debieron aceptar trabajar durante varios años

sin parar, jornadas laborales de 12 horas diarias incluyendo los domingos. Lo hicieron de manera autónoma con mucho esfuerzo, para sobrevivir, sin recibir ningún tipo de ayuda del Estado, ni de bancos, ni de instituciones financieras. Los directivos de la cooperativa afirmaron que al mantener las fuentes de trabajo “se había recuperado la dignidad del trabajo y podrían hacer frente a las necesidades de las familias”.

Por la ley provincial 12.712 se les había otorgado en 2001 la posesión provisoria por dos años. Esa decisión contribuyó a reducir la incertidumbre. Ante la posibilidad del desalojo, la cooperativa gestionó en la Legislatura provincial una ampliación de la ley de expropiación para mantener la permanencia en la fábrica. En junio de 2003 venció la expropiación temporaria de dos años; los trabajadores (esta vez con el respaldo del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas) realizaron gestiones nuevamente en el parlamento bonaerense para obtener una prórroga de la misma. El 28 de agosto de 2003 la Legislatura provincial aprobó la ley 13.094, por la cual se amplió a cinco años el plazo para la promoción del juicio de expropiación de la fábrica.

Sin embargo, en mayo de 2004 la Justicia resolvió proceder al remate de la empresa. Al percibir la inacción del Estado para ceder los bienes expropiados a la cooperativa, los trabajadores de la UPP y su abogado Luis Alberto Caro, hicieron una propuesta de compra directa. La cooperativa papelera ofreció pagar \$1.800.000 porque era la base tasada por el funcionario designado por el juzgado. La forma de pago propuesta era de 15 cuotas iguales y consecutivas, con un 6% de interés anual, más el 21% de IVA y un 3% de comisión para el enajenador (el funcionario designado por el juzgado para la tasación de los bienes). Y al no presentarse una oferta mejor, la cooperativa consideró que ya era adjudicataria de los bienes de la ex Papelera San Jorge.

Fue así como el jueves 27 de mayo de 2004, al no haberse concretado otra oferta de compra más que la propuesta original de la cooperativa, y bajo la aceptación del proceso por parte de la sindicatura y del enajenador, el Tribunal por la Disposición del “Poder Judicial, 24.659, Papelera San Jorge, SAIC en quiebra, Juzgado 26, Secretaría N° 25”, resolvió aceptar la oferta de compra directa y adjudicar los bienes a la Cooperativa de Trabajo XXXX. De esta manera, el viernes 28 de mayo de 2004 los obreros de la Cooperativa de Trabajo XXXX

pudieron comprar efectivamente la fábrica. Uno de los dirigentes expresó: *“Salió un edicto judicial de remate de la empresa y nosotros mismos, con los medios económicos nuestros, salimos a la compra de esta fábrica. La cual en estos momentos, 2004, la estamos pagando”*.

El pago se fue haciendo con el monto de los excedentes generados por los retornos. Pero recibieron con mucho retraso la escritura de propiedad.

Fue así como en septiembre de 2005, al pagar la última cuota, la Cooperativa Papelera se transformó en la dueña definitiva de la empresa.

Algunos trabajadores afirmaban que la compra implicó un cambio importante, pues las inversiones que penosamente estaban haciendo pasaron a formar parte de su capital, porque... *“ahora tu lugar te pertenece. Antes era de un dueño”* pero para otros no habían ocurrido grandes cambios. Otro trabajador explicó que

“Lo que pasa es que muchos todavía no se han dado cuenta de que esto es de ellos, pero yo creo que cuando empiece a pasar el tiempo se van a acostumbrar y se van a dar cuenta de que esto es para ellos y para el futuro de sus hijos”.

Los trabajadores de la cooperativa señalan que con la compra de la fábrica concluyó una situación de incertidumbre, que les generaba inseguridad y miedos pues no sabían lo que podía llegar a pasar. Como la propiedad de la fábrica ya era de los trabajadores, se sintieron más “tranquilos” y “seguros”. Además, la compra les brindaba la posibilidad de invertir con mayor seguridad una parte de los excedentes y de esa manera aumentar la capacidad de producción.

Figura 2. Nota publicada en el diario Hoy de La Plata, el día 10 de octubre de 2004.

La Plata, domingo 10 de octubre de 2004



Producción a pleno. La Papelera San Jorge realiza 30 toneladas diarias de papel. Pero recuperarla fue duro

DE LA QUIEBRA AL RESURGIMIENTO

La papelera San Jorge, un logro en La Plata

Después de medio siglo, sus dueños declararon su fin. Pero los trabajadores la tomaron y la pusieron a producir. La Justicia finalmente les adjudicó la propiedad de la empresa

Las claves

La historia de la quiebra y toma

La empresa presentó quiebra el 5 de abril de 2001, tras medio siglo de trabajo continuado. Los empleados tomaron la planta. Y lograron la expropiación ese mismo año, luego de esperar diez meses.

El repunte en producción

Al momento de la quiebra eran 25 los trabajadores en San Jorge. Dos años después, la Cooperativa de obreros tenía otros 30. Y levantó la producción de papel en un 40 por ciento. Hoy hacen 30 toneladas diarias.

Empezaron vendiendo restos

El proceso de recuperación fue duro. Y volvió a producir mucho más. Porque no había financiación y las máquinas estaban deterioradas por el abandono. Sin embargo, empezaron vendiendo chatarra y salieron adelante.

En 1930 comenzó a funcionar la Papelera San Jorge, en el corazón de Rinquiel. Después de medio siglo sus dueños presentaron quiebra, y los trabajadores decidieron tomar la planta para no perder las fuentes laborales. Ese año pudieron comprar en un teniente judicial, por lo que se convirtieron en unos de los pocos propietarios de fábricas recuperadas. En 10 meses terminaron de pagar la última cuota de los dos millones y medio que debían, incluyendo los costos.

Al momento de la quiebra, la Papelera tenía 23 trabajadores. Hoy tiene 35. Los obreros, que conformaron la Cooperativa Unión Papelera Flanese, incrementaron la producción en un 40 por ciento desde que pasaron en marcha una vez los activos del predio de Camino Centenario y 514.

Hacen 30 toneladas diarias de papel para venta, y las reparten entre viejos y nuevos clientes. Ese es un caso que explica por qué los obreros resultan competitivos cuando se hacen cargo de emprendimientos de ese tipo.

“Es una nueva forma económica de desenvolverse y mantener las fábricas de empleo”, dice Pablo Montes, presidente de la fábrica.

Hoy, desde el presidente hace que “limpia el patio” cobran al mismo

suelo, según cuenta el propio Montes. Todos son asociados por igual.

La empresa presentó quiebra el 5 de abril de 2001. Y en septiembre “volvimos a producir”, dice Horacio, el secretario de la fábrica.

Mientras se preparaba la ley de expropiación en la Legislatura bonaerense, que salió por consenso, “vendíamos la chatarra, que había quedado cuando se fueron los dueños, porque

que no eran favorables, ni tampoco la política”.

Entonces “nos dejamos solos, no tenemos medios económicos, nos largamos a una aventura de ese tipo, nosotros no sabemos lo que era una conformación de una cooperativa, no sabemos como era”.

Fue cuando hicieron una asamblea, fueron a las autoridades, y empezaron a trabajar para ver que hacían.

Uno de los problemas que enfrentaron fue obtener los servicios que habían sido cortados. “Acá no había luz, no había gas. Vendimos lo que quedaba para subsistir. Hemos quedado 25 personas, de 60 que había en un mejor momento. Lo que restaba eran las ganas y la decisión de “reflutar está”, indica el presidente de la Cooperativa.

Cuando retomaron la producción lo hicieron con la báscula, la elaboración de papel higiénico a base de diarios y revistas viejas. “Intentamos que generara de rodillas que nos dieran el suministro de luz y gas para poder trabajar, nos costó mucho. Nos dieron y nos probaron en un primer momento”, añade. La recuperación de la empresa es notable. Ahora están arreglando máquinas viejas y realizando proyectos de inversión.

Política **9**



Adelante. Los trabajadores de Brukman lograron expropiarla

Cuatro ejemplos

La recuperación de la textil Brukman, del hotel Bauen, la metalúrgica DMPA y Zanello, son casos que marcan claramente este proceso de defensa de los puestos de trabajo.

El hotel Bauen, con origen en la década del '70, cerró en 2001 por la crisis. Los trabajadores lo tomaron en 2003, y hasta hoy lo manejan para recuperar finalmente la fábrica. Sufrieron tres desalojos; el tercero fue el más violento. El año pasado, lograron expropiar la fábrica y volvieron a sus puestos.

El hotel Bauen, con origen en la década del '70, cerró en 2001 por la crisis. Los trabajadores lo tomaron en 2003, y hasta hoy lo manejan para recuperar finalmente la fábrica. Sufrieron tres desalojos; el tercero fue el más violento. El año pasado, lograron expropiar la fábrica y volvieron a sus puestos.

El presidente Kirchner autorizó a Zanello, fábrica recuperada, a ser automotriz

El 18 de diciembre de 2001, después de haber recibido un vale de dos pesos y una suspensión, un grupo de trabajadores decidió exigir el pago de un vale “alguno” que les permitiera, al menos, regresar a sus casas”, explica el portal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Esta situación desencadenó el abandono de los dueños. Los obreros iniciaron en forma paralela un proceso legal

tiempo abierto. El hotel, de tres plantas, tiene 224 habitaciones, y fue construido para el mundial '78 (DPA es la segunda metalúrgica en latencia gratis a la gestión de la cooperativa de obreros que la recuperaron en 2001). Y Zanello, que hace tractores, ahora produce micros para el transporte local de Córdoba.



De tractores a micros. Kirchner estuvo en Zanello días atrás

Gracias San Expedito

M.B.G.

Recibe

Enfermera o Auxiliar

Títulos Oficiales

Tec. Sup. Administración en Salud

Infórmate al 4226189

Todos los domingos **TIEMPOS DE HOY**

Trabajo y capital se encontraron, a partir de ese momento, integrados entre sí porque todos los trabajadores eran propietarios de la em-

presa y, lo que era más importante, no había propietarios que obtuvieran ganancias sin que trabajaran en la empresa. La propiedad de la empresa fue desde entonces de todos los trabajadores y ellos tenían la capacidad para proponer o decidir la adopción de decisiones sobre los medios de producción, así como la fabricación de los dos tipos de papel: higiénico y kraft.

2.2. Educación y formación cooperativa

Había una gran diferencia entre los fundadores y los que se incorporaron más tarde en cuanto al conocimiento de lo que era una cooperativa y su grado de involucramiento. De allí la necesidad que le dieron en un primer momento a la educación cooperativa.

Montes, el primer presidente del consejo directivo hizo notar la falta de educación cooperativa:

“Hay que educar la cabeza ... Hay gente que todavía no está consciente de lo que se está viviendo, no es que no les interese sino que no están conscientes de la situación, del lugar que están ocupando. Hay mucha gente que está acostumbrada a trabajar bajo relación de dependencia y les cuesta un poquito. Por eso estamos tratando de conscientizar a las personas para que se den cuenta de que son socios y de que formen parte de lo que están viviendo”.

Y para poder reunirse más frecuentemente se utilizaba un modesto complejo generado del otro lado del arroyo El Gato para hacer cursos y reuniones, con el propósito de crear un espacio para poder reflexionar sobre la actividad de la fábrica y para capacitarse o perfeccionarse en lo que tiene que ver con cuestiones de organización y gestión cooperativa. Allí también funcionó un centro de salud abierto para la comunidad local.

La mayoría de los trabajadores de la UPP eran conscientes de su falta de formación técnica y por ello habían decidido construir ese complejo utilizando el 5% del fondo de educación y capacitación cooperativa que dispone el estatuto. Uno de los socios, F., afirmó:

“Yo creo que hay que apostar a los cursos de capacitación para poder rescatar y utilizar la sabiduría que tiene mucha gente. A pesar de que hablamos constantemente del sistema de producción nos damos cuenta de que nos falta un poco más de capacitación en la parte teórica”.

En los inicios de la cooperativa según expresaron varios de los trabajadores, les faltaba el suficiente conocimiento técnico, “intelectual”, del proceso de producción. Como dijo J. C.

“...acá toda la vida se estaba acostumbrado a que hubiera un jefe, un responsable, que decía ‘échale tres de esto, dos de esto y uno de aquel y listo, de acuerdo con lo que vos le echabas salía allá [por el producto final]” (corchetes nuestros).

Pero esto es un proceso y no una transformación inmediata. Completó F.:

“Hay gente que todavía no está consciente de lo que se está viviendo, no es que no les interese, sino que no están conscientes de la situación, del lugar que están ocupando. Hay mucha gente que está acostumbrada a trabajar bajo relación de dependencia y les cuesta un poquito. Por eso estamos tratando de concientizar a las personas para que se den cuenta de que son socios y de que formen parte de lo que están viviendo”.

En los procesos de ocupación o recuperación de las empresas y la constitución de las cooperativas, el éxito de este proceso implica que además de acceder de manera colectiva a la propiedad de los medios de producción y ponerlos a su servicio, es necesario acceder a una mayor educación y a conocimientos científico-tecnológicos para conocer y encontrar un sentido al trabajo. Eso es una condición para lograr una mayor autonomía no solo en los procesos productivos para instaurar otras relaciones de producción, sino que según la experiencia internacional ese proceso crea también las condiciones favorables para la participación en la vida política.

En los inicios de la cooperativa existía entre los 27 fundadores la conciencia de la necesidad de formarse en la doctrina cooperativa, y de completar la educación y la formación profesional para compensar la desaparición de los mandos medios. F. afirmó:

“Y bueno, mira, desde que surgió la cooperativa se está manteniendo porque hay una gran experiencia práctica, sobre la base de oficios. Si bien tenemos la experiencia no tenemos la precisión, ni los cálculos suficientes para decir “esto es así o así” como para tener la seguridad suficiente de que estamos haciendo las cosas bien. O sea, se basa todo en la experiencia de la gente, en la experiencia de ser papeleros, pero asimismo nos falta la parte teórica, la técnica que nos de la garantía de que el producto terminado es de calidad”.

Una nueva cultura laboral, producto de los cambios operados en el proceso social de trabajo, había logrado que se suprimieran los jefes de producción y supervisores y nuevas formas de cooperación se construían sobre relaciones de confianza. De esa manera se redujeron drásticamente los costos económicos y sociales y los conflictos que implicaban los puestos de supervisión que controlaban la actividad de los trabajadores en la San Jorge.

2.3. Mención de la cooperativa en los medios audiovisuales

En 2002, con el apoyo de FECOOTRA, los trabajadores de la Cooperativa editaron un documental denominado *Obreros del vapor-Cooperativa Papelera*. En ese video varios de los dirigentes que fueron entrevistados recordaron los avatares que sufrieron durante los primeros años de vida, “fruto de las políticas neoliberales de la época” (la Convertibilidad) y los escasos retornos de excedentes que percibían, pero ellos permanecían en la fábrica porque “no había nada afuera”, “quedaba eso o hacerse piquetero”, y aceptaban asumir responsabilidades en el consejo directivo con el apoyo de sus familiares. Contaron que la mayoría de los ocupantes salían de la empresa varios días por semana para hacer changas, mientras que los demás “hacían guardia”. La comida se hacía colectivamente y consistía en una “olla popular”, de gran tamaño donde se ponía lo que conseguían como donaciones o compraban con el fruto de las changas⁹.

En el documental un directivo de la cooperativa, Horacio Paredes, expresó:

“no es lo mismo una cooperativa tradicional que una fábrica recuperada. Es totalmente diferente... en una cooperativa que es organizada, vos podés elegir los socios y tu núcleo para hacer una cooperativa, y acá, en el momento en que hubo la quiebra, quedamos 27 y bueno de los 27 capaz que hay tres y tres que se llevan para un lado y otro tres para el otro, y así, así. No es un núcleo que se armó para formar una cooperativa. Por eso se constituían internamente grupos que no pensaban lo mismo. Pero en la cooperativa cada uno tenía que aportar los conocimientos que tenían, y los miembros del C.D. debían tener la capacidad para vender, lo cual demandaba muchos tiempo y sacrificios,

⁹ Los videos que se filmaron en los primeros años de la cooperativa muestran las vivencias y percepciones de los fundadores. Ver links en bibliografía.

porque se necesitaba formación, hacer el esfuerzo para aprender y tener voluntad para trabajar en la adversidad”

“Antes de crearse la cooperativa los obreros no sabían exactamente lo que era una cooperativa de trabajo ni cómo funcionaba. Las instalaciones estaban deterioradas y las máquinas embargadas, lo cual dificultaba la producción de papel y las condiciones laborales ya no eran las mismas pues no se contaban con los servicios sociales para los socios (seguridad social, seguro de salud, art, etc.).”

En otro video, uno de los siguientes presidentes del consejo directivo, F. D., manifestó que

“a pesar de las dificultades seguían en la lucha para mantener los puestos de trabajo, convencidos de que el cooperativismo se estaba fortaleciendo en el país, aunque todavía no se había tomado plenamente conciencia de ello y se estaban perdiendo los valores”.

Él pensaba que crecía en el país el número de cooperativas pues las empresas recuperadas por sus trabajadores adoptaban la forma jurídica de cooperativa para poder operar comercialmente, se creaban federaciones de cooperativas en varias provincias y se habían elegido a dirigentes cooperativistas como diputados y senadores. El presidente Godoy afirmó que

“para mantener la cooperativa en funcionamiento era necesario la formación de los asociados en la doctrina cooperativa y la empresa debía organizarse para ser capaz de competir, aumentar la productividad, mejorar la calidad y tener la capacidad de autocrítica para corregir los errores”.

Estos eran los temas que se discutían en las reuniones del consejo de administración.

El paso de la condición de asalariados a dueños y responsables de la gestión empresarial no transcurrió sin problemas en el inicio. Según recordó uno de los actuales socios con mayor permanencia en la empresa, luego de la creación uno de los primeros directivos de la cooperativa, asumió sus funciones comportándose como si fuera el empresario. Se lo recuerda como alguien “a quien se le subieron los humos a la cabeza” y para colmo había hecho ingresar a varios de sus hijos. Ellos no respetaban las reglas inherentes a la rutina productiva y desobedecían a los conductores e incluso contestaban públicamente a

su padre, razón por lo cual tuvieron que ser expulsados de la cooperativa en una asamblea.

2.4. Las relaciones solidarias de la cooperativa y la comunidad

En relación con los vínculos establecidos en el ámbito barrial, dado que habían sido apoyados por los habitantes y vecinos de los alrededores, la cooperativa colaboró durante varios años con el equipamiento de la sala de salud de la localidad de Ringuélet ya mencionada y desde el año 2006 funcionó allí un centro cultural donde se realizaban cursos abiertos a la comunidad de plástica, computación y gimnasia. Además, el local sirvió como lugar de reunión (salón de usos múltiples) y para realizar reuniones y fiestas familiares.

En abril de 2013, cuando cayeron lluvias torrenciales y la ciudad de La Plata quedó bajo el agua con un centenar de muertos, el local de la cooperativa se inundó completamente y luego de que resolvieron su propio problema ellos ofrecieron las instalaciones para que la Federación Argentina de Entidades Solidarias de Salud, Cooperativa Limitada (FAESS) pudiera brindar desde su sede un servicio de salud y una clínica para los trabajadores de la cooperativa y los vecinos de la fábrica. La cooperativa oficialmente y varios de sus integrantes participaron, luego de la inundación, en las tareas de reconstrucción del Hospital Español (que es una mutual), junto con otras varias cooperativas del gran La Plata, y como sede de FECOOTRA para que sus locales funcionaran como un centro operativo para la planificación de acciones, recolección de ropa y alimentos no perecederos para las víctimas de la inundación. El lunes 30 de septiembre del 2013 se llevó a cabo un acto en el Hospital Español de la ciudad de La Plata en el cual fueron homenajeadas aquellas entidades cooperativas y mutuales que colaboraron solidariamente en la reconstrucción del hospital frente a la crisis desatada por el temporal y entre ellas se mencionó a la cooperativa, lo cual significó un reconocimiento público que llenó de orgullo a sus trabajadores.

Figura 3. Área de comunicación de FECOOTRA.



3. El desarrollo de la cooperativa como empresa

3.1. Solidaridad e identidad colectiva

Como ya mencionamos, se pueden distinguir varias etapas en el desarrollo de las empresas recuperadas que adoptaron luego la forma de cooperativas de trabajo: 1) la etapa heroica de la ocupación, creación de la cooperativa y el inicio de la producción, 2) la etapa de crecimiento, 3) la consolidación cuando se podía satisfacer un mercado de manera estable, y 4) eventualmente una etapa de debilitamiento y deterioro por problemas internos o por cambios en el contexto económico, que en el caso argentino sucede con frecuencia (Deux Marzi, 2015).

En la primera etapa de la cooperativa los directivos no propugnaban la creación a nivel nacional de un sistema productivo basado totalmente en cooperativas, o empresas autogestionadas.

Los lazos de solidaridad y de compañerismo entre los 27 trabajadores que quedaron ocupando la empresa se fortalecieron. Uno de ellos nos recordó que, con frecuencia, luego de trabajar su turno de 12 ho-

ras y de bañarse, se quedaban un tiempo tomando mate y charlando en la portería. *“Éramos como un equipo de fútbol, todos del mismo cuadro”*.

3.2. La trayectoria de la producción

Durante el período 2002-2006, luego de la ocupación y puesta en funcionamiento, la cooperativa logró un aumento considerable de la producción superando las 500 toneladas de papel kraft por mes, y para lograrlo se duplicó el número de trabajadores de 27 a 55. Se tomó personal temporario y durante muchos años se mantuvieron dos turnos de 12 horas de trabajo con producción continua. Eso permitió pagar la deuda resultante de la expropiación, que aumentara el monto mensual del retorno de excedentes y que al final de año un saldo de excedentes se repartiera a los socios y se pudieran hacer las reservas establecidas por ley. Fue durante ese tiempo que los socios de la cooperativa pudieron comenzar o terminar sus viviendas, comprar medios de locomoción y mejorar su calidad de vida. Solo a fines de 2010 se decidió suspender las labores los días domingo.

Los proveedores de materia prima fueron inicialmente los mismos que para la empresa San Jorge, pero en los primeros tiempos solo les vendían si pagaban en efectivo por desconfianza ante la posibilidad de que no pudieran cumplir o que les dieran cheques sin fondos. Pero en esas condiciones no podrían facturar y los pagos se hacían de manera irregular.

La cooperativa compraba cartón y papel a otras cooperativas, a cartoneros de La Plata y Quilmes, y esporádicamente a nuevos grandes proveedores del interior. Su ubicación geográfica resultó estratégica, ya que su acceso sobre el Camino Centenario es una vía de comunicación directa con el gran La Plata y el conurbano bonaerense.

En el momento de comenzar a producir, los gobiernos nacional y provincial no les dieron créditos ni donaciones, aunque sí los apoyaban en sus gestiones ante otros organismos. La producción, la calidad y los plazos de entrega debían adecuarse a la escasa demanda existente en esos momentos de crisis. Uno de los directivos afirmó que *“el gobierno no quería el control obrero, y tampoco lo deseaban los capitalistas”* porque *“los cooperativistas ocupantes se habían “robado” la fábrica”* pues los que la ocupaban *“no habían pagado los precios del edificio ni las máquinas”*. Por otra parte, como consecuencia de sus experiencias persona-

les o familiares y a pesar de los escasos recursos para capital de trabajo, eran reticentes al endeudamiento ante prestamistas usureros del barrio, o dejar la cooperativa como garantía, porque finalmente correrían el riesgo de perder todo. Sentido de la propiedad.

Desde fines de la década de 2000 la cooperativa comenzó a soportar un aumento de los costos directos de producción (en especial electricidad y gas) y una mayor proporción de los impuestos en el costo del producto con dificultades para obtener financiamiento. Por otra parte, las disposiciones municipales referidas a ocupación y uso del suelo impidieron la ampliación de la planta que se había previsto dada la expansión de la demanda. De acuerdo con las normas edilicias, el predio de la cooperativa quedaba fuera de los parámetros establecidos en el código urbano para la localización de industrias en el área, pero, considerando su preexistencia a esa disposición, quedó finalmente incluida como parte de los denominados “usos tolerados”.

3.3. El crecimiento de la cooperativa y sus dificultades

La cooperativa es entonces una empresa de medianas dimensiones, que posee actualmente la propiedad colectiva del edificio y de los antiguos medios de producción que funcionan con tecnologías tradicionales. Todos los actuales trabajadores socios de la cooperativa (55) son colectivamente propietarios, tienen en principio el derecho igualitario a participar en las decisiones colectivas con respecto a los bienes y la marcha de la producción. La legislación cooperativa limita su posibilidad de contratar personal bajo relación de dependencia, pero debido a la crisis desde hace varios años tienen poco personal contratado. La producción se destina al mercado interno, que actualmente está deprimido.

La lógica que mueve explícitamente al colectivo no es prioritariamente la obtención de una elevada tasa de excedente, el objetivo es más modesto debido al cambio del contexto. En primer lugar, buscaban asegurar la existencia de la cooperativa y defender la permanencia del empleo en sus puestos de trabajo en un contexto regional de desempleo elevado y creciente, poder producir papel de una calidad aceptable para vender y con el resultado pagar las deudas con las empresas proveedoras de servicios públicos, hacer frente a los costos de producción y generar excedentes. Con los mismos debían hacer fren-

te a las reservas previstas por la Ley y asegurar la percepción semanal de un adelanto del excedente a los socios según el tiempo de trabajo. Se trataba así de asegurar la reproducción “simple o ampliada de la vida”, no solo de los socios (pagando retornos), sino también de sus familias cuando se les dio prioridad en el reclutamiento de nuevos socios y mediante el monotributo se facilitó parcialmente el acceso al sistema de seguridad social (Coraggio, 2008).

La parte de los excedentes destinados a la amortización y la renovación de los medios de producción fue muy pequeña e insuficiente pues la prioridad en el reparto de excedentes está orientada a distribuir entre los socios.

Las relaciones de trabajo fueron obviamente más democráticas que en la San Jorge, porque la estructura organizativa era ahora horizontal, permitía promover un elevado grado de participación e involucramiento de los socios en su trabajo y expresar en las asambleas y reuniones sus vivencias y percepciones. A partir de la ocupación y creación de la cooperativa se produjo un fuerte proceso de colectivización e igualación social que tendió a disolver o atenuar las jerarquías preexistentes en la empresa San Jorge (Wycickier, 2009).

Pero para sobrevivir, y si fuera posible consolidarse como empresa en el mercado, objetivamente deberían lograr aumentar la productividad, el volumen de producción, reducir los costos y mejorar la calidad.

La asamblea es la máxima autoridad y se debe realizar una sesión anual ordinaria para aprobar el balance, elegir autoridades y decidir sobre la distribución de excedentes. Todos los socios tienen el derecho de participar con voz y voto. La asamblea, es una forma de democracia directa, pero hay dificultades para mantener altos niveles de participación e involucramiento de todos los trabajadores a lo largo del tiempo. La gestión cotidiana está delegada en el consejo directivo (presidente, tesorero, secretario y dos síndicos), y como en toda organización existe el riesgo de la “autonomización” de los consejeros respecto de los representados y de generar un proceso de burocratización. Desde el punto de vista de su toma de conciencia y de su identidad, en la actualidad para la mayoría de los trabajadores la cooperativa es vista más como una protección colectiva contra el desempleo, que como la democratización de la gestión empresarial y una reivindicación contra el capital. Desde los años 2008-2009, debido a la crisis

financiera internacional y sus repercusiones en Argentina (inflación, aumento de las tarifas, reducción de la demanda de papel por parte de los clientes, etc.), la situación económica de la cooperativa comenzó a deteriorarse y eso se profundizó años después.

En 2012, la cooperativa papelera, fue una de las tantas cooperativas que aparece en la tercera edición de la Guía de Productos y Servicios de las Empresas Recuperadas y Autogestionadas por sus Trabajadores, del Ministerio de Trabajo, editada con el fin de “promover información que favorezca oportunidades de negocios con impacto en la comercialización entre empresas de este mismo sector y los sectores público y privado”.

Figura 4. Fuente Programa de Trabajo Autogestionario, Guía de Empresas Recuperadas, MTEySS



El acompañamiento de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, a través del Programa Trabajo Autogestionado (PTA), ofreció herramientas puestas a disposición de las ERT que adoptaron la forma legal de cooperativas de trabajo,

consistente en aportes económicos a las unidades productivas, ofreciendo capacitación y asistencia técnica a los trabajadores, su participación en jornadas y agendas sectoriales y rondas de negocios, para la presentación de los productos de la *cooperativa* a través de ferias y exposiciones, etc.

Sin embargo, la difícil situación del mercado para la industria papelera (en la década de 2010) por la caída de la demanda y la competencia de los productos importados, se generaron presiones y restricciones para mantener o incrementar el volumen de producción y la calidad. Pero cuando había entregas urgentes de pedidos, por iniciativa de los conductores aumentaba la producción, se evitan las paradas innecesarias de las máquinas y se cuidaba más celosamente la calidad, sin necesidad de controles o de vigilancia. Esto sucedía por el compromiso de los conductores de máquinas con la cooperativa y su involucramiento que hacían innecesario recibir órdenes para hacer un trabajo pues que ellos dominan y controlan las máquinas.

Desde comienzos de la década de 2010 los volúmenes de producción y ventas fueron irregulares, disminuyeron los excedentes y el monto de los retornos mensuales de cada socio se situó por debajo de lo que se pagaba para los mismos puestos según el convenio colectivo de trabajo de la industria papelera. Por dicha causa durante varios años posteriores se contrajeron abultadas deudas impagas con los proveedores de servicios de electricidad y gas, insumos indispensables y dejaron de hacerse las reservas fijadas por la ley, en particular, para educación cooperativa y las actividades culturales.

3.4. La participación interna en la gestión

El hecho de asumir colectivamente la propiedad y la gestión de la empresa lleva consigo la necesidad de participar para discutir la marcha y los resultados de la empresa en asambleas generales. En los primeros años desde su creación, las asambleas eran frecuentes, varias veces por año y contaban con una elevada concurrencia y uno de los trabajadores señaló su importancia:

“Las asambleas se piden desde acá adentro, por lo general, para saber X temas y se hace una nota en la que se pide la asamblea con las firmas en papel y se pega allá adelante [administración] y después ellos [consejo de administración] confirman la fecha que creen conveniente.

Así se piden las asambleas salvo que sea un balance o algo que te quieran comunicar a “grosso modo” pero si no se piden desde acá las asambleas. La gente las pide”.

Igualmente, hay que destacar que, durante la primera etapa de consolidación de la producción, las mismas no se realizaron con mucha frecuencia debido al intenso ritmo de trabajo con las dos máquinas trabajando en continuo.

Comparativamente al ritmo de trabajo que experimentaba la empresa San Jorge y el que prevalece actualmente en la cooperativa, se constata que el ritmo disminuyó desde que comenzó la crisis recesiva y a partir de entonces se trabaja a un menor ritmo. Debido a las averías en las máquinas, los cortes del suministro de electricidad y gas y las paradas por insuficiencia de materia prima, se redujo sensiblemente el volumen mensual de la producción de cada tipo de papel medido en toneladas. Y según los entrevistados, la calidad de los productos se ha deteriorado debido a las dificultades técnicas para el proceso de filtrado de la pasta que deterioraba la calidad. Según la opinión de algunos de los fundadores, las intervenciones de los servicios de mecánica y de electricidad sufren ahora más demoras entre el momento en que son convocados y cuando se hacen cargo de las reparaciones.

La cooperativa no pasó, como en otros casos de empresas recuperadas, por una etapa de “asambleísmo”. En los primeros tiempos se hacían dos o tres asambleas generales por año, pero había luego muchas reuniones de trabajo por sectores porque durante las asambleas no había el tiempo suficiente como para tratar todos los temas cotidianos propios de cada sector de la producción.

La experiencia inicial de gestión de los fundadores de la cooperativa los llevó a cambiar algunos aspectos centrales de la cultura del trabajo y de los derechos “laborales”. Era necesario participar en las asambleas y reuniones y en el orden del día figuraban temas como la ausencia de disposiciones claras, precisas y coherentes sobre los derechos de los socios cooperativistas para acceder a la protección social en materia de salud, jubilaciones, pensiones, seguro de desempleo, riesgos del trabajo y condiciones de trabajo considerando que eran discriminados.

Muchos problemas surgieron en cuanto al comportamiento de algunos socios y el reconocimiento de ciertos derechos que tuvieron que

figurar en el reglamento interno que establece la ley de Cooperativas de Trabajo.

3.5. El reglamento interno especifica el estatuto

En la asamblea del 31 de diciembre de 2011 se iba a tratar un reglamento interno, modificando un proyecto anterior, donde se mencionaba la necesidad de llegar a un clima interno de trabajo óptimo, con reglas de convivencia y comportamiento adecuado, vacaciones, sanciones, reconocimiento a la antigüedad y reducción de tres meses en el periodo de prueba para los futuros asociados. Sin embargo, en esa oportunidad no se aprobó.

En la asamblea general extraordinaria del 14 de julio 2012, se discutió ampliamente un proyecto de reglamento y en la misma se hicieron una serie de modificaciones a varios artículos. Se hizo la presentación ante el INAES pero que después de un tiempo comunicó que el mismo no había sido aprobado.

La versión de reglamento interno que se aprobó en una asamblea de 2014 no se diferencia mucho del sistema disciplinario vigente en la San Jorge. Las demoras en la aprobación se debieron esencialmente a la discusión protagonizada por los socios calificados como “recomendados”, más jóvenes con menores calificaciones profesionales que los 27 fundadores que objetaban centralmente las normas disciplinarias en cuanto a llegadas tarde, ausentismo, faltas sin aviso, presentación de carpetas médicas, obtención de permisos para ausentarse, etc.

La redacción del mismo estuvo a cargo de un directivo de FECCOTRA tomando como base un reglamento interno básico similar a los que se aplicaban en las grandes empresas privadas.

Sin embargo, de las entrevistas realizadas recientemente a directivos y varios socios, surgió que muchas de las disposiciones que vamos a transcribir -y que son muy severas- no tienen plena vigencia en la actualidad.

3.6. Derechos y obligaciones de los asociados, infracciones y sanciones

Una decisión muy importante que se tomó en una asamblea inmediatamente después de la creación de la cooperativa reconocía como va-

lor la igualdad: todos los socios, independientemente del puesto que ocuparan cobrarían igual por hora de trabajo, decisión que no despertó en ese entonces resistencias, porque durante sus inicios todos los (27) integrantes eran trabajadores calificados o de oficio y había pocas diferencias entre los excedentes percibidos con respecto a los puestos equivalentes del convenio colectivo de la rama industrial. Dice el reglamento interno:

“Derechos y obligaciones de los asociados

- a) Acatar y hacer respetar el estatuto social, el reglamento interno, las resoluciones del consejo de administración y las resoluciones emanadas de las asambleas de los socios.
- b) Preservar el orden, la armonía y la disciplina dentro de la cooperativa, evitando incurrir en riñas o discusiones entre asociados o respecto a clientes o terceras personas vinculadas a la empresa, de modo de no afectar la producción en horario de trabajo, y de preservar la imagen cooperativista.
- c) Se fija la edad jubilatoria en concordancia con la que fija la ley para la actividad privada: sesenta (60) años para la mujer y sesenta y cinco (65) años para el hombre, más nueve (9) meses para gestionar trámite jubilatorio y dar la baja en la AFIP. En caso que el asociado lo solicite y se encuentre en condiciones físicas y psíquicas, con las aptitudes mentales para seguir trabajando, podrá hacerlo por un período de 5 años como máximo, sesenta y cinco (65) años la mujer y setenta (70) años el hombre. En caso de divergencia en cuanto a la capacidad física o mental, se dirimirá mediante junta médica (pero actualmente, varios de los socios fundadores que tienen más de 70 años, ya jubilados, con aportes hechos desde la San Jorge o acumulados en empleos anteriores a su ingreso. ocupan puestos de trabajo centrales: maquinistas, mecánico, calderista, electricista, JCN).
- d) Cumplir con el horario establecido, debiendo marcar tarjeta de entrada y salida. Podrá retirarse transitoriamente del lugar de trabajo con justificación de causa, previa autorización del responsable de producción y/o del sector y/o consejo de administración y deberá cumplir con el requisito de marcar tarjeta respecto al horario de salida y regreso. Realizar los cambios de trabajo de un plantel a otro dentro de la cooperativa sin poder retirarse de su puesto hasta que el asociado que debe reemplazarlo llegue a relevarlo, debiendo dar inmediato aviso al responsable.

- e) Observar asistencia y puntualidad perfecta, realizando a satisfacción la tarea que se le asigne, ajustando su desempeño a los principios de solidaridad, compañerismo y cooperación mutua. Como así también es obligación respetar los índices de productividad y metas fijadas por la cooperativa.
- f) Concurrir puntualmente a la asamblea de socios y participar activamente en la discusión de los problemas que afecten a la cooperativa, tratando de aportar ideas y/o sugerencias que hagan posible encontrar soluciones adecuadas a cada cuestión planteada.
- g) Comunicar con la debida antelación la ausencia al trabajo y la fecha estimada de reingreso de manera fehaciente, o en su defecto dentro de las 3 (tres) primeras horas del días en que la ausencia se produzca, debiendo posteriormente justificar ante el consejo de administración, el encargado o gerente el motivo de la falta. Si el motivo aludido no es suficiente para haber motivado la ausencia al trabajo, la misma podrá ser injustificada.
- h) En caso de que la ausencia al trabajo se deba por causa de una fiesta, trámites un viaje u otra situación planificable con anticipación, se debe comunicar y solicitar la anuencia del consejo, siete (7) días hábiles antes del evento a fin de que el mismo pueda determinar la suplencia correspondiente. El consejo puede denegar el pedido cuando circunstancias extraordinarias y excepcionales en las cuales un interés superior de la cooperativa o la producción haga que el asociado no pueda ausentarse.
- i) Abstenerse de consumir bebidas alcohólicas en los horarios de trabajo, dentro y fuera de la cooperativa.
- j) Prestar tareas más allá del horario habitual y aún en días feriados, cuando necesidades urgentes o extraordinarias en la cooperativa así lo requieran, coadyuvando con su aporte solidario al progreso de la misma, para poder concretar sus objetivos básicos que no son otros que el bienestar de sus asociados y sus respectivas familias. Dicho esfuerzo extraordinario podrá ser requerido por el consejo de administración sobre la base del plan de producción establecido o quien se encuentre a cargo de la producción de ese momento.
- k) Aportar su colaboración permanente con el objeto de asegurar la continuidad del trabajo en los distintos sectores de la cooperativa, lo cual implica que, finalizada una tarea dentro del horario habitual, se preste apoyo a otros asociados que aún no han finalizado

las suyas siempre que lo pida el consejo de administración, el síndico o quien se encuentre a cargo de la producción.

- l) Someterse periódicamente a exámenes médicos cuando así lo disponga el consejo de administración de acuerdo a lo que establece la legislación vigente con el objeto de preservar su salud física y psíquica. Este requisito será indispensable de cumplir para los aspirantes a ingresar como socios de la cooperativa.
- m) Recibir todas las notificaciones de cualquier tipo que emanen de jerarquía o de autoridad institucional y dar el “comprendido” firmando copia de las mismas lo cual no implica aceptación del contenido. Todo asociado que no se notificare será considerado de falta grave.
- n) Usar todos los elementos de trabajo y/o protección que indican las leyes de seguridad e higiene y disposiciones legales de protección del medio ambiente.
- o) Denunciar al consejo de administración cualquier cambio de domicilio bajo apercibimiento de tenerse por notificadas todas las decisiones y resoluciones cursadas en el obrante en el legajo de la cooperativa de no mediar dicha denuncia.
- p) Denunciar ante el consejo de administración, cualesquiera hechos que cometidos por asociados o no, pongan en peligro los intereses y funcionamiento de la cooperativa como así los intereses de los asociados en particular.
- q) Realizar los cursos sobre cooperativismo que el consejo de administración destine a los asociados para un mejor conocimiento y progreso de la empresa cooperativa.
- r) Abstenerse de usar el celular dentro de la cooperativa en horario de trabajo, salvo que se trate del uso por cuestiones de las tareas a realizar o cuando sea de acuerdo a las funciones que cumplen como asociados”.

3.7. La cuestión del ausentismo

Dado el proceso de trabajo vigente en la cooperativa que consideramos próxima al “maquinismo”, donde la producción se desarrolla normalmente en continuo, la ausencia de los trabajadores genera problema y puede obligar a interrumpir la producción. Por eso el artículo 21 establecía que cuando ocurrieran esos casos, había que confeccionar “un sumario especial abreviado el cual se instrumentará a tra-

vés de planillas pre-impresas; estas planillas deberán ser uniformes y estar a disposición de los asociados en la administración de la cooperativa”. Y en el artículo 22, precisaba que

“El día que ingrese a prestar sus servicios el asociado que se haya ausentado sin justificación de causa, deberá solicitar la planilla correspondiente y realizar el descargo por escrito que indique las causas por las cuales no se presentó a trabajar. Deberá en ese mismo acto presentar los certificados médicos o de otra índole que justifiquen la falta sin aviso”.

Y “es obligación del asociado, realice o no su descargo, firmar la planilla de instrumentación del sumario; no hacerlo constituirá falta grave a los efectos de las sanciones establecidas en el presente reglamento” (artículo 23). Para los casos en que la ausencia a prestar servicios sea mayor a cuarenta y ocho (48) seguidas, el artículo 24 establece que el consejo directivo debe por carta documento intimar al asociado para que en el plazo de cuarenta y ocho (48) horas se presente a retomar las tareas y justificar las razones. Las planillas correspondientes serán adjuntadas al legajo personal de cada asociado se haya aplicado sanción o no (artículo 25).

En cuanto a las licencias por enfermedad el artículo 8 es muy estricto, con disposiciones que no se diferencian mucho de las que rigen en las grandes empresas privadas que se enfrentan a problemas de ausentismo frecuente y elevado, buscando el control y solicitando los justificativos.

“La cooperativa considerará falta grave a las obligaciones del asociado, cuando faltaran en los siguientes casos:

- a) Las ausencias injustificadas al consultorio de la empresa en los días indicados,
- b) Cuando el asociado no cumpla con los deberes de información establecidos en este artículo o incurra en falsedad de información y
- c) El socio que entorpezca su restablecimiento con conductas negligentes.”

3.8. El régimen disciplinario y las sanciones

El capítulo V se refiere al régimen disciplinario y las sanciones a aplicar por el consejo directivo. Ellas eran: apercibimiento, suspensión y exclusión, previo sumario que asegure al asociado su legítimo derecho de defensa.

En cuanto a las infracciones, en el artículo 17 se mencionan las faltas punibles con apercibimiento, en los siguientes casos:

- a) La reducción de la producción comprobada fehacientemente.
- b) Discutir dentro del horario de tareas, las directivas sobre la forma de desempeñar el trabajo, emanadas del consejo directivo o de los respectivos encargados o demás responsables de las distintas áreas, secciones u oficinas, en quien el consejo haya delegado las responsabilidades. Ello, sin perjuicio del derecho que le asiste a cada asociado a plantear sus inquietudes por la vía administrativa prevista.
- c) Rebaja de la calidad en la producción originada en negligencia, falta de atención o cuidado del asociado.
- d) Falta de cumplimiento a las directivas o instrucciones del consejo de administración.
- e) Ausencia de utilización de la vestimenta o uniforme de trabajo que la cooperativa provea por razones de seguridad o presencia.
- f) Abandono del lugar de prestación de tareas, en todos aquellos casos que, por la importancia de las mismas, el peligro que las máquinas lleven ínsito o por otras circunstancias exijan por el bien de la cooperativa y la producción como así por la seguridad de todos los asociados que el socio que se encuentre realizando esa función no se aleje del objeto que constituye dicha tarea más allá de lo que la ciencia y la práctica aconsejan.
- g) Ausentarse de la cooperativa durante la jornada de trabajo sin solicitar autorización previa al consejo de administración y sin que medie causa justificada y razonable.
- h) Reiterada pérdida injustificada de horas de trabajo.
- i) El descuido, la negligencia o la falta de atención en el cuidado y conservación de los equipos, rodados, instalaciones, útiles y elementos de la cooperativa.
- j) Segunda llegada tarde al trabajo.
- k) Primera falta sin aviso o injustificada.

Las faltas podrían ser punibles con suspensión de varios días o castigadas con exclusión. El artículo 18 establece que “serán consideradas faltas punibles con suspensión los reiterados apercibimientos, que es la comisión de dos o más faltas que den lugar a la sanción de apercibimiento, dentro de un ejercicio económico”. Y el artículo 19 concluye que “Las suspensiones se aplicarán conforme a la gravedad de la sanción, entre un mínimo de un (1) día y un máximo de treinta (30) días”.

Serán consideradas faltas graves, punibles con exclusión, según el artículo 20, cuando se incurra en los siguientes problemas:

- a) Reiteradas suspensiones.
- b) Robo o hurto de objetos pertenecientes a la cooperativa, a sus asociados y/o a toda persona o institución.
- c) Daño moral o material a los intereses de la cooperativa.
- d) Promover desórdenes o riñas dentro o fuera del lugar de trabajo,
- e) La negligencia manifestada en el trabajo, que afecte a la imagen comercial y empresarial de la cooperativa.
- f) Cualquier daño o pérdida que sufra la cooperativa, asociado o terceros como consecuencia de la ausencia del asociado del lugar de trabajo.
- g) Difamar o calumniar a un asociado de la cooperativa.
- h) El abandono de tareas. Será considerado incurso en la misma el asociado que, previamente intimado en forma fehaciente a reintegrarse a prestar su trabajo personal, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas siguientes a dicho requerimiento no compareciere ni contestare por ningún medio justificando su conducta.
- i) El atentado o el daño intencional o provocado por negligencia a las instalaciones, maquinarias y en los demás elementos propiedad de la cooperativa.
- j) Percibir, directa o indirectamente por interpósita persona, comisiones o cualquier utilidad en las compras o ventas de la entidad, salvo en los casos en que hubiere resolución fundada

del consejo de administración “ad-referéndum” de la asamblea autorizándolo”.

El reglamento concluye esta sección estableciendo que

“En todos los casos, cuando haya daño económico se exigirá al asociado responsable el resarcimiento pecuniario a la cooperativa, descontado de sus retornos y/o capitalización, sin perjuicio de las acciones legales que correspondan”.

Al final del artículo se especifica que

“esa enumeración es meramente ejemplificativa y no excluyente de otras situaciones que a consideración del Consejo Directivo sean pasibles de dicha sanción. Según la situación y la gravedad dada por el caso particular estas infracciones según la razonable apreciación del Consejo Directivo pueden ser pasibles de las sanciones más graves previstas en este reglamento”.

3.9. Las disposiciones sobre la salud de los trabajadores

En materia de salud laboral, el artículo 9 del reglamento especifica que la cooperativa deberá llevar un legajo de salud de cada asociado. En los lugares expuestos a contaminación o a ruidos excesivos se realizarán periódicamente los exámenes médicos y mediciones adecuadas, aparte de las medidas de protección que sean necesarias o, en su caso los cambios de lugar de trabajo, todo ello de acuerdo con el mejor cuidado y desenvolvimiento de los asociados para que no vean afectada su salud personal.

Y en cuanto a los equipos de protección personal, el artículo 28 establecía que la cooperativa proveerá a los asociados y aspirantes, para ser usados en el lugar de trabajo, dos (2) equipos de trabajo. Uno de los equipos se entregará en el primer bimestre del año y el otro en el cuarto bimestre. Los asociados que se desempeñen en la administración y comercialización tendrán derecho a uniformes, corresponde al consejo de administración su determinación tratando de que en los mismos figure el logo y nombre de la cooperativa.

El artículo 29 obliga a entregar botas o botines antideslizantes al personal que cumpla sus tareas en lugares húmedos y el art. 30 impone que la cooperativa entregará a cargo de los asociados que se desempeñen como choferes, acompañantes y a todo trabajador que realice

tareas a la intemperie en forma permanente, una campera o saco de abrigo. Los socios serán responsables de su conservación y aseo y su reposición se hará cuando el desgaste por el uso normal lo justifique, debiendo acreditar dicha circunstancia el asociado mediante la entrega de la anterior ropa de trabajo. Igualmente se hará entrega del equipo de lluvia. La implementación y determinación de las prendas será función del consejo de administración. Y en el art. 31 se establece que la cooperativa deberá proveer de equipos y elementos de seguridad personal acordes a las tareas y funciones que desempeñe el asociado teniendo en cuenta las normas de seguridad e higiene en el trabajo. Su uso será obligatorio.

Por otra parte, el artículo 32 establece que la cooperativa facilitará a los asociados las herramientas y útiles necesarios para el desempeño de aquellas tareas cuyas características especiales lo requieran. Dichos elementos serán entregados bajo recibo y el trabajador será responsable de su buena conservación. En caso de pérdida, rotura o inutilización de los elementos debido a negligencias del asociado responsable, éste deberá reponer el elemento del caso o en su defecto pagar a la cooperativa el importe correspondiente, el que podrá ser descontado del anticipo de retornos que le correspondiere. Si no hubiera mediado negligencia del asociado, la cooperativa le entregará nuevamente el elemento inutilizado o perdido.

Pero el asociado que no use los elementos de seguridad, como la vestimenta provista por la cooperativa, será pasible de las sanciones previstas en el capítulo correspondiente de este reglamento (artículo 33) Y como sanciones monetarias en caso de que cualquier accidente que se ocasione o se vea agravado por la falta de uso por el asociado de los equipos de seguridad provistos por la cooperativa, el mismo será afrontado en su totalidad -o en la medida del agravamiento- por el socio que ocasionó por estas causas el accidente. En el caso que no pueda concurrir a trabajar como consecuencia del accidente derivado por la falta de uso de la ropa e implementos de seguridad; las horas que por dicha causa no sean trabajadas no se computarán para el anticipo de retornos mensual ni para el total de horas trabajadas anuales a los efectos de los excedentes de fin de ejercicio si los hubiera; igual temperamento se aplicará para cualquier otro tipo de accidente que sea ocasionado por culpa o por negligencia del asociado que lo sufre.

Ahora bien, si el accidente o suceso fuera la consecuencia del riesgo que conlleva la tarea desempeñada por el asociado o por factores ajenos a su persona, le serán computadas (remuneradas) las horas que venía desempeñando al momento de producirse el accidente para discriminar los anticipos de retornos y excedentes de fin de ejercicio.

En caso de fallecimiento de un familiar directo, el reglamento Interno establece que “La Cooperativa deberá obligatoriamente enviar una ofrenda floral al velatorio, será obligación del Consejo de Administración ocuparse de su cumplimiento. Es obligación de uno por lo menos de los miembros del Consejo, concurrir al velatorio y asistir moral y económicamente a la familia del asociado siempre que las circunstancias lo permitan, evitando caer en discriminaciones”.

3.10. Prevención de riesgos del trabajo

Si bien no había en San Jorge un ingeniero o técnico encargado de la seguridad e higiene, el control del uso de los equipos de protección personal estaba a cargo del Jefe de planta y de los jefes de turno y era obligatorio el uso de los equipos de protección personal con sanciones en caso contrario. Pero en la actualidad, ese puesto de trabajo no está ocupado en permanencia. Una técnica en Seguridad e Higiene asumió esta función durante varios años hasta mediados de 2019; por su iniciativa se pusieron carteles y señales de seguridad y se distribuían protectores contra mosquitos y venenos para los roedores, animales que se reproducían y habitaban entre los fardos de papel a reciclar. En varias oportunidades la misma propuso incorporar medidas de protección ergonómica en las máquinas y herramientas, pero su implementación era muy lenta por falta de recursos. Constatamos -y lo confirmamos por las encuestas- que varios trabajadores sufrieron accidentes, incluso graves, y que los operarios no utilizaban, -o no lo hacían siempre y a todos-, los equipos de protección personal (EPP), salvo los zapatos de seguridad (muy gastados). Aducían que no necesitan los EPP “porque ellos conocen bien el oficio”, “saben cuidarse solos” y porque “les causan molestias y dolores”. Últimamente la explicación recibida es que por las razones económicas mencionadas “la cooperativa no reemplaza los que estaban inutilizados o gastados”.

3.11. Las sanciones

En casos de faltas graves, el reglamento interno y el estatuto establecen la posibilidad de exclusión del socio. Pero según los socios fundadores entrevistados, y como sucede en otras cooperativas, el colectivo es reticente a las expulsiones. Son los nuevos ingresantes y los más jóvenes los que más concurren a esas asambleas cuando se van a tratar esos temas y son “más blandos” para sancionar; adoptan una postura de solidaridad con los socios sancionados, pensando que eso les podría también suceder a ellos. Y en algunos casos, trabajadores que habían sido excluidos fueron reincorporados por otra asamblea. Esa es una de las posibles explicaciones de que solo después de varios intentos se pudo aprobar hace unos años el reglamento interno previsto en el estatuto y en la legislación cooperativa.

Uno de los procedimientos más utilizados cuando hay que aplicar sanciones ejemplares y en casos de gravedad o de reincidencia, consiste en que el presidente habla personalmente con ese socio y le propone una salida consistente en su renuncia a la cooperativa para no tener que generarle una incomodidad y poner a votación en la asamblea su exclusión como socio.

Si el socio acepta y renuncia, le corresponde la recompra de sus acciones. El cálculo del valor actual de las mismas es complicado de hacer y lo efectúa el contador (profesional externo), tomando en cuenta los años de antigüedad, las horas trabajadas así como el precio del papel que se considera un punto de referencia. Según los directivos entrevistados, el monto total a percibir por un socio que fuera desvinculado en 2019 era de aproximadamente 1.000.000 de pesos, pero que se cobraría con retrasos y en varias cuotas.

4. Estratificación interna del personal. Heterogeneidad de actitudes y comportamientos

Cuando recomenzó la actividad, luego de constituida la cooperativa, se necesitaba completar la plantilla de personal. Muchos de los que se habían ido cuando la empresa quebró volvieron cuando la cooperativa empezó a funcionar pues el desempleo era elevado ese año y pidieron ingresar a la nueva empresa ahora cooperativa. Pero no todos fueron reincorporados pues, recuperando la memoria, los fundadores identificaban a quienes consideraban que no deberían ser de nue-

vo admitidos, pues habían sido conflictivos, faltaban mucho sin justificativos y porque tenían problemas de adicciones.

Una primera tanda de reclutamiento de personal cubrió los puestos claves de ayudantes de las máquinas, que eran absolutamente necesarios cuando se reinició la producción de manera normal, a fin de aumentar las ventas y poder obtener excedentes. Esos trabajadores que se incorporaron desde fines de 2001 y comienzos de 2002 cuando se inician las tareas de producción, tenían conocimientos de oficio para reemplazar a los que se habían ido. En conjunto las jornadas de trabajo para todos eran prolongadas, generalmente 12 horas diarias los siete días de la semana, recibiendo a cambio, pero de manera irregular, un escaso retorno de excedentes “por quincena o por semana”. Pero como no eran asalariados, no tenían la cobertura de las obras sociales, protección contra riesgos del trabajo, ni se hacían aportes al sistema previsional.

El reglamento interno establecía en el artículo 12, en referencia a los retornos a cuenta de excedentes, que el régimen de retiros, de anticipos de retornos mensuales, para los asociados se establecía en función de varios criterios: número de horas trabajadas, horas de licencia, antigüedad, categorías (según el viejo CCT), la responsabilidad en materia de producción, administración y comercialización. Pero esos criterios fueron dejados de lado parcialmente cuando se decidió pagar a todos los socios el mismo monto por cada hora de trabajo.

Meses más tarde de esos primeros reclutamientos, en una segunda tanda se incorporaron trabajadores más jóvenes y con menor calificación para desarrollar tareas de apoyo, como “ayudantes”. Según relatan los fundadores que aún se encuentran en actividad, estos nuevos socios accedieron a sus puestos sin haber pasado un concurso o una prueba de selección en función de su nivel educativo, su formación profesional o su experiencia anterior en el rubro, sino simplemente porque habían sido **recomendados** por los socios fundadores en virtud de relaciones familiares, de parentesco, amistad, o vecindario, que deseaban lograr un empleo para ellos dada la dramática situación que estaba vigente. Se trataba de jóvenes, varones en su inmensa mayoría que estaban desocupados o que buscaban su primer empleo, algunos habían desertado del sistema educativo y no habían adquirido la formación profesional para desempeñarse en la actividad papelera.

Ingresaron entonces “por recomendación” como la calificaron los directivos entrevistados: lo hicieron primero en calidad de contratados pues la Ley preveía un periodo temporario de hasta seis meses en esa condición, antes de incorporarlos como socios.

Este mecanismo “familiar” de gestión para la selección del personal generó posteriormente problemas de disciplina, conflictos laborales y personales que perjudicaron el clima laboral inicial.

Analizando ahora en perspectiva la evolución de la fuerza de trabajo de la cooperativa y las opiniones recibidas en las entrevistas, se observa que desde su inicio se ha ido conformado una cierta “estratificación” de la fuerza de trabajo en varios sectores teniendo en cuenta varios factores: la época de ingreso en la cooperativa, sus calificaciones profesionales, el puesto de trabajo ocupado, su edad y si habían participado en la ocupación o en el inicio de la cooperativa, que condicionaba o determinaba su grado de involucramiento actual y su compromiso con el futuro de la cooperativa. Se constata una fuerte heterogeneidad.

1) **Los fundadores** son trabajadores calificados, ahora son generalmente conductores de las máquinas o responsables de los talleres, del *pulper*, mecánica, electricidad y calderería, todos de edad avanzada. Muchos de ellos son actualmente jubilados pero que continúan en actividad. El punto de reunión de estos operarios entre sí y con los directivos de la cooperativa es el taller de electricidad donde concurren a reuniones y también para conversar, comer algo, y tomar mate. De manera autónoma construyeron con material en desuso un horno eléctrico artesanal en ese taller para cocinar frecuentemente la carne para varios grupos de trabajadores.

Todos ellos ocupan actualmente puestos estratégicos, pero no está preparado su reemplazo teniendo en cuenta su edad.

En la actualidad, están en mayor o menor medida desanimados y desconformes con el funcionamiento productivo de la cooperativa, por la frecuencia de las paradas debido a problemas técnicos, la irregularidad de la producción, las dificultades para recibir regularmente los insumos, la disminución del volumen de producción y de la calidad generados debido al deterioro de las máquinas y sus frecuentes averías. A menudo comparan desventajosamente esa situación con la experiencia que habían tenido en las empresas Victoria y San Jorge o

en la etapa inicial, de fuerte crecimiento productivo de la cooperativa (entre 2003 y 2008).

Las clausuras temporarias provocadas por las denuncias de contaminación del arroyo y la interrupción del servicio de gas y electricidad a causa del retraso o la falta de pago de los servicios, les provocan mucha inquietud y mal humor. Critican mucho a los que entraron “recomendados” por ser familiares o amigos -incluso de ellos mismos- sin tener las calificaciones y competencias necesarias, porque en su opinión eso contribuyó a aumentar la indisciplina, el ausentismo, porque “cada uno hace lo que quiere” y falta el involucramiento con una empresa que ellos habían recuperado y hecho andar “gracias a sus esfuerzos y sacrificios”. Con frecuencia estiman que ahora “a nadie le importa nada”, que algunos de los “recomendados” oponen resistencias para cumplir tareas ajenas a su puesto de trabajo y rechazan a los “viejos” que les dan órdenes, porque “no son esclavos”, porque “ahora ellos son los dueños”.

2) **La “segunda generación”**. Son unos pocos trabajadores de entre 40 a 60 años. Algunos de ellos, miembros actuales del consejo directivo, que están a cargo de la gestión empresarial y hacen mucha atención a la disciplina y al presentismo de los socios que consideran la condición para el aumento de la producción y cuidado de la calidad. Ellos quisieran que la cooperativa funcione en continuo como si fuera una “verdadera empresa” y lograra suficientes excedentes como para pagar sin incertidumbre las deudas con los proveedores y los servicios de electricidad, gas y agua, y poder distribuir sin demoras retornos a los asociados.

Ellos y los fundadores no están de acuerdo con la igualación del monto de las tarifas horarias decididas independientemente de las calificaciones y los puestos de responsabilidad en la producción, pero no trataron de dejarlo sin efecto convocando a una asamblea.

En compensación, lograron que se aprobara en las asambleas la reducción de la jornada de trabajo de 12 a 8 horas por turno (porque consideraban que a partir de cierta cantidad de horas es muy baja la productividad), instauraron un pago porcentual de 3% por año de antigüedad (que beneficiaba directamente a los fundadores) independientemente de sus calificaciones o del carácter estratégico de los

puestos que ocupaban (como sería el caso si se aplicaran las categorías del convenio colectivo de la rama de actividad).

Hasta recientemente, cuando se interrumpía temporariamente la producción por alguna razón no se dejaba sin efecto el pago de las horas correspondientes. Se restableció un plus por trabajo nocturno y el pago de un 50% adicional si hacían horas extras (que hasta años atrás se pagaban a veces incluso cuando la producción se interrumpía varios días) y se mantuvo hasta recientemente el pago de un complemento monetario para la comida (pues dada la duración de la jornada muchos comen dentro de la fábrica).

Los síndicos son miembros de este segundo grupo que tiene una actitud empresarial y buscan la eficiencia, tienen una predisposición activa hacia la polivalencia pues van en auxilio de los sectores donde hay problemas y de manera temporaria reemplazan a los que faltan. Pero no llegan a ocupar los puestos de conductores cuando ellos están ausentes.

3) Un tercer grupo constituido por los más jóvenes, muchos de ellos ingresaron por sus relaciones familiares o de amistad con los fundadores, **los llamados “recomendados”**. Entre ellos se cuentan los ayudantes de los conductores y los que hacen tareas operativas pero menos calificadas (acomodar y acarrear fardos, limpieza del patio, ayudar en la carga y descarga de camiones).

Hay una ruptura generacional y cultural muy fuerte con respecto a los fundadores y los de la segunda generación antes analizados, pues no vivieron la experiencia de la ocupación y aunque son o fueron familiares o amigos de los fundadores, no participaron en las actividades de educación o formación cooperativa porque entraron cuando se habían desarticulado las actividades culturales internas y las relacionadas con el barrio. Ellos no tienen una sólida cultura cooperativa y son reacios a participar en esos cursos. Trabajan en la empresa cooperativa pero sin apegarse plenamente a ella, la viven simplemente como “su lugar de trabajo”, y permanecen en la cooperativa básicamente porque tienen estabilidad en el empleo dada su calidad de socios, pero además porque no hay muchas posibilidades alternativas de empleo en el mercado de trabajo local. Además, para encontrar afuera la cooperativa un empleo con un nivel de salarios equivalente al excedente mensual, tendrían que cumplir ciertos requisitos en materia de formación profesional y comprometerse a asegurar una asi-

dua presencia y cumplimiento de horarios. No vivencian la cooperativa como socios y dueños de ella, se comportan como asalariados tradicionales sobre todo en los momentos de crisis, pues cuando disminuyen los excedentes piden literalmente “aumentos de salarios”.

Es dentro de este grupo donde se constata un mayor ausentismo y donde las autoridades de la cooperativa identifican a socios que podrían desvincular si los problemas de comportamiento generados por ellos son de mayor gravedad, pues se quiere “erradicar a las manzanas podridas” como afirmó uno de los directivos actuales. Les proponen “desvinculaciones” aunque raramente piden que sean sancionados por la asamblea; lo más frecuente es tratar de “hacer arreglos” antes de esa instancia de expulsión y sin que el hecho de ser familiares de los fundadores fuera un pretexto para su permanencia. Los criterios de desvinculación más frecuentemente aplicados son: el ausentismo y llegadas tarde con frecuencia y sin justificativos, la indisciplina para asumir tareas diferentes o adicionales con respecto a los de su puesto habitual, peleas internas, e incluso ser *trabajadores con consumos problemáticos*. En los últimos años de la década 2010 se han desvinculado por esos dos mecanismos una decena de trabajadores, entre socios y contratados.

Este tercer grupo mantiene relaciones más estrechas entre sí; son los que permanecen mucho tiempo en actitud pasiva en pequeños grupos cuando las máquinas funcionan de manera regular, conversan intensamente dentro y fuera de sus puestos de trabajo y en ese lugar comen, toman mate o gaseosas, consultan en permanencia el teléfono celular, escuchan música o partidos de fútbol y son los que más critican a los directivos (“los que están allá adelante”) por lo que consideran “injusticias” organizacionales, pues algunos trabajadores tienen la autorización para vender por su cuenta y de manera personal rollos de papel higiénico que compran a la cooperativa y que ellos venden y distribuyen en kioscos y comercios de barrio por fuera de la jornada de trabajo.

4) Un pequeño grupo tiene a su cargo actividades de gestión que se llevan a cabo en las oficinas de la entrada. Las dos empleadas administrativas son las únicas mujeres que trabajan desde hace mucho tiempo en la cooperativa. Ellas, así como los miembros del consejo directivo, ocupan las oficinas en la entrada de la fábrica donde tienen

su sede las autoridades de la cooperativa. Este es un edificio construido en buenas condiciones por la municipalidad para compensar por el terreno que tuvieron que ceder para ampliar el cauce del arroyo El Gato y es el lugar donde van los socios para hacer trámites. Desde allí es que habitualmente el secretario a través de una ventanilla controla el peso de los papeles y cartones a reciclar que les venden como insumos de las dos grandes máquinas, pide al tesorero que trabaja en la oficina cercana el pago a los proveedores y donde finalmente se verifica la carga de los camiones que transportan las bobinas.

5) Un quinto sector es el que realiza al aire libre múltiples tareas de apoyo para la limpieza y acomodamiento, la carga y descarga de insumos y de bobinas, y los que atienden la portería donde están trabajadores de mayor edad o con alguna incapacidad laboral producida a causa de accidentes de trabajo ocurridos en la fábrica. Ellos son los que informan oralmente las novedades a los trabajadores que ingresan a la planta, y a los proveedores y los que marcan con la tarjeta el ingreso de los trabajadores en el reloj.

La cultura laboral predominante es específica. Dentro de la cooperativa está presente una marcada división del trabajo en base al género. Las pocas mujeres que trabajan en la cooperativa son dos, trabajan en la administración, en un edificio separado de la planta de fabricación. Su rol es secretarial y de apoyo. Por su parte, los varones que trabajan allí son los miembros del consejo directivo haciendo tareas de gestión y más orientadas a la dirección. El resto en la planta, son todos hombres que hacen tareas manuales ocupados en la tarea de fabricación. Rara vez una mujer atraviesa el patio para ir a la planta. Ese es “el espacio de los varones”, porque hay mucho ruido, suciedad en el piso y sobre las máquinas.

No hay relaciones frecuentes entre esas dos mujeres y los obreros de la planta, pero se tratan con respeto y a distancia.

En las conversaciones, comportamientos y gestos que predominan en el espacio fabril están presentes y son muy visibles los estereotipos tradicionalmente asociados a la masculinidad. Demostrar fuerza física es signo de orgullo. Predomina un trato verbal brusco y palabras fuertes para comunicarse entre ellos, haciendo bromas de mal gusto. En las mesas de trabajo figuran en lugar visible fotos de cuerpos musculosos de boxeadores o luchadores, de viejos autos de carrera, de jugadores

de fútbol icónicos (Maradona, Messi), las camisetas o escudos de los clubes favoritos y fotos de mujeres famosas y artistas. Pero datan de mucho tiempo, están descoloridas y no se reemplazan con frecuencia.

IV / DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA PAPELERA

1. Antecedentes: las empresas papeleras Victoria y San Jorge

La estructura organizacional de la empresa cooperativa, del proceso de trabajo y de las relaciones de trabajo de la San Jorge fueron heredadas de la empresa Victoria, que estaban constituidas de la siguiente manera:

- el dueño que venía irregularmente a la fábrica –porque la sede legal estaba en la Capital Federal,
- el gerente que estaba más frecuentemente en la empresa, secundado con personal administrativo,
- el jefe de planta,
- los jefes o encargados de turno que eran los conductores de las máquinas, cada uno en su sector (*pulper*, máquina 1, máquina 2, calderas y bobinado),
- el jefe de alistamiento que se ocupaba de la expedición de las bobinas,
- un mecánico,
- un jefe calderista y un electricista, con sus respectivos ayudantes,
- un químico que era el responsable de un pequeño laboratorio donde se analizaba la calidad de la producción utilizando una balanza, un horno eléctrico para controlar la humedad del papel y verificaba la composición de los efluentes que se arrojaban al arroyo,
- un encargado del patio para tareas de limpieza en la entrada y los fondos (que señalaban con pintura amarilla los sectores donde había que depositar los papeles a reciclar),
- y también se contaba con los empleados encargados de la portería y vigilancia.

Los conductores de las dos máquinas eran al mismo tiempo jefes de turno y por esa tarea cobraban un complemento de salarios. La Victoria y la San Jorge también convocaban una empresa subcontratista o tercerizada para hacer periódicamente las tareas de mantenimiento mecánico. Si bien no había un ingeniero o técnico encargado de la seguridad e higiene, el control del uso de los tradicionales equipos de protección personal y ropa de trabajo estaba a cargo del jefe de planta y su uso era obligatorio.

2. La estructura organizativa de la cooperativa a comienzos de 2020

Como ya habíamos mencionado, la cooperativa cuenta con un área de administración. En ella trabajan habitualmente dos secretarías (las únicas mujeres ocupadas en el establecimiento) y los cinco miembros del consejo de administración: presidente, secretario, tesorero y síndicos titular y suplente), que realizan actualmente las funciones de gestión empresarial. Para comparar con la situación anterior cabe señalar que en la San Jorge para hacer las tareas administrativas se desempeñaban muchos más: en total aproximadamente 24 personas en épocas de plena actividad.

Además de los socios cooperativos (55 personas), la empresa cuenta actualmente con un equipo de asesoramiento externo de profesionales contratados: un abogado y un contador que fueron propuestos por FECOOTRA y que están en funciones en la actualidad. Durante varios años también contaron con una técnica en seguridad e higiene que fue desvinculada a mediados de 2019. Actualmente hay pocos trabajadores contratados temporariamente debido a la drástica reducción de la producción.

3. La organización de la producción desde la creación de la cooperativa

Los directivos de la cooperativa programan ahora la producción de las únicas dos grandes máquinas, en función de la demanda concreta o esperada. Son los socios designados como síndicos los que transmiten actualmente esas órdenes de producción sobre un papel escrito a mano que los conductores ponen a la vista en sus mesas de trabajo. Pero desde mediados de 2019 debido a la recesión, como la demanda

se ha reducido y es irregular debido las clausuras por las denuncias de contaminación del arroyo y por cortes de servicios públicos de electricidad y gas por retrasos en los pagos, las dos máquinas no estaban trabajando permanentemente a fines de 2019 cuando terminó el trabajo de campo.

La gran máquina 1 que fabrica papel kraft tiene casi un siglo y es la que funciona de manera más irregular a causa de averías. La que se interrumpe menos es la máquina 2, más moderna, que produce papel higiénico.

4. La demanda del mercado como factor determinante de la producción: antes y ahora

Antes de la constitución de la cooperativa, los clientes de la San Jorge eran en su mayoría, sociedades anónimas dedicadas a la producción de papel higiénico al menudeo que vendían en el gran Buenos Aires. El papel kraft (papel madera) se vendía a empresas radicadas en Capital Federal, Mendoza, Valle de Río Negro, para las cuales producían rollos, cajas, separadores para embalar frutas, etc. La nueva empresa, ahora como cooperativa trató de restablecer con los proveedores y clientes la confianza en la cantidad y cumplimiento de los periodos de entrega de las bobinas demandadas, pero hubo menores exigencias en cuanto a la calidad del papel ofrecido, compensadas con la reducción de los precios. A fines de 2019 la cooperativa competía en el mercado esencialmente en cuanto a los precios de sus productos y a las facilidades de pago que otorgaban.

Para fabricar otro tipo de papeles o más sofisticados (sulfito, papel “seda” violeta para envolver frutas, etc.) como sucedía en el inicio de la cooperativa, sería necesario ahora proceder a reparar completamente las máquinas, hacer un mantenimiento periódico y reemplazar las piezas necesarias que están actualmente deterioradas y son muy costosas. Pero en el momento de hacer las encuestas (2018-19) el estado de los medios de producción limitaba su funcionamiento continuo, así como la variedad de productos e impedían que aumente sustancialmente el volumen de producción y mejore la calidad.

La variedad de productos anteriormente fabricados se interrumpió después de la ocupación y creación de la cooperativa por una modificación

de la demanda, dirigida ahora a empresas con tecnologías más modernas que permitían fabricar otros tipos de papeles y debido a su elevada productividad, estas reducían los costos unitarios y podían asegurar una calidad estándar en función de las variaciones de la demanda.

La cooperativa mantiene solo algunos de los viejos clientes de la San Jorge por el papel kraft (demandado por fábricas y grandes comercios), pero existe en ese mercado una competencia oligopólica. Por otra parte, se han incorporado algunos nuevos clientes que son mayormente comerciantes minoristas para el papel higiénico y una parte de esas bobinas se procesan internamente utilizando una sierra para fabricar rollitos en varios tamaños que se venden directamente a comercios o que algunos socios venden de manera particular en sus vecindarios.

Desde hace varios años, la demanda de ambos productos –especialmente el kraft- es irregular y ha ido disminuyendo debido al impacto del cambio tecnológico, de la crisis recesiva y la consecuente caída de la demanda.

5. La fuerza de trabajo (a fines de 2019)

En el sector administrativo se desempeñaban el presidente, el secretario y el tesorero de la cooperativa con dos síndicos, titular y suplente, más dos empleadas administrativas.

Como actividades auxiliares, en la portería se desempeñan tres porteros, uno por cada turno de 8 horas. Uno de ellos trabaja dos turnos únicamente: el turno de la tarde y el de la noche.

La recepción de los insumos para las dos máquinas está a cargo del secretario, que atiende a los proveedores desde las oficinas de la entrada.

Los *sampistas*, uno por turno, acomodan los fardos de papel y de cartón a reciclar y los transportan hasta el *pulper*, también desplazan las bobinas ya fabricadas hacia el depósito y las cargan en los camiones de las empresas compradoras.

En condiciones normales, en el *pulper* trabajan tres *pulpistas* y como todos conocen la tarea a realizar y tienen experiencia, decidieron que no haya jefes o conductores entre ellos.

En la gran máquina 1, donde se fabrica el papel kraft (madera) trabajan en cada uno de los tres turnos de 8 horas cuatro operarios (el conductor y tres ayudantes) y en la máquina 2, que fabrica papel higiénico, trabajan tres operarios (un conductor y dos ayudantes) por cada turno de 8 horas.

Para las tareas de mecánica hay un solo operario actualmente, porque había un segundo que falleció y no se lo reemplazó. Cuando eran dos los operarios, mientras uno hacía mantenimiento el otro (“mecánico de banco”) trabajaba en el taller, pero durante un solo turno y para hacer las reparaciones.

La planta de técnicos se completa con el electricista y el calderista con una larga experiencia profesional.

También cuentan con un alistador, que trabaja haciendo control del stock y ayuda en el momento de carga de las bobinas y la descarga de papel y cartón para el reciclado.

Cuando se debía hacer una mayor producción -hasta comienzos de la década pasada- se recurría a personal contratado que no deseaban o no podían llegar a ser socios; ellos tenían a su cargo tareas secundarias, esencialmente manuales como limpieza, acomodar los fardos, ayudar a los proveedores y a los camioneros que venían a buscar las bobinas. Pero fueron progresivamente desvinculados a partir de que disminuyó la producción.

6. Los medios de trabajo

En la entrada de la fábrica, una pesada puerta de metal corrediza es desplazada por un portero cada vez que entran camiones con recortes o salen camiones con bobinas. Este es quien recibe a los clientes y proveedores y lo comunica a los miembros presentes del consejo de administración, por lo general el secretario.

Durante el horario administrativo, al ingresar los camiones se dirigen a una balanza que se encuentra en el suelo, donde se registra el peso del vehículo y su contenido; luego el camión vuelve a pasar por la balanza, y de esta manera por la diferencia de peso se calcula cuántos kg de papel ingresó. En otros casos, cuando se trata de un proveedor frecuente, descuentan directamente la tara del vehículo.

Figura 5. Entrada a la cooperativa. Fotografía propia



En ocasiones, cuando llegan camiones con insumos fuera del horario administrativo, es el portero quien toma los datos a los choferes que ingresan y desde una ventanilla puede observar en la pantalla de la computadora el peso del camión cuando ingresa y cuando se retira, estos datos son anotados en un papel que se entregará luego a la administración.

Por otra parte, en la portería se encuentra el reloj para controlar las presencias del personal, donde cada trabajador debería marcar una tarjeta de cartón al ingresar y al retirarse, aunque actualmente esto es realizado directamente por el portero quien los saluda y registra cuando los ve llegar.

Las dos grandes máquinas según el tipo de papel a fabricar pueden trabajar en continuo, en turnos rotativos. En la máquina 1 (la más grande y que fabrica papel kraft o “madera”) trabajan 4 personas por turno: un “conductor” (uno de ellos con más de 75 años fue uno de los fundadores de la cooperativa y ex empleado de las empresas Vic-

toria y San Jorge) y los primer, segundo y tercer ayudante (el más joven). Todos estos son nuevos trabajadores incorporados después de la creación de la cooperativa y formados por ese conductor. Una máquina bobinadora está situada al final cerca de la puerta de entrada.

La máquina 2, más moderna en comparación con la primera, fue comprada a una empresa de Rosario e instalada en 2002, para fabricar papel higiénico; allí trabajan en cada turno un conductor y dos ayudantes, siendo también estos últimos incorporados después de la creación de la cooperativa. Esa máquina funciona en continuo y tiene menores problemas mecánicos que la anterior; puede producir 12 toneladas de papel higiénico por día y el bobinado se hace directamente en la misma máquina al final del proceso y a mucha velocidad.

Hacia el año 2005, cuando la cooperativa funcionaba a pleno y había una alta demanda, el consejo directivo consideró que se necesitaba adquirir una nueva máquina en el sector *pulper* para la molienda y para poder separar más eficazmente los residuos plásticos contenidos en los fardos de papel que se depositaban en los *pulpers*. Esto evitaría más cuidadosamente que se introduzcan en la pasta productos que ocasionarían defectos de calidad del papel y deteriorarían la tela. Otro proyecto elaborado consistía en adquirir nuevas máquinas con una tecnología más avanzada para mejorar la calidad y aumentar la productividad del trabajo con la misma o inferior cantidad de mano de obra. Un problema cuya solución había sido provisoria después de la ocupación era la de perfeccionar el sistema para purificar los efluentes que se arrojan al arroyo El Gato, proceso que había sido observado por las autoridades pertinentes y dio lugar a dos clausuras temporarias. Pero debido a las dificultades para acceder al crédito y a la caída de la demanda dirigida a la cooperativa, esas máquinas con nuevas tecnologías no se pudieron comprar e incorporar.

Los talleres internos donde se hacen las reparaciones de calderas, mecánica y electricidad son amplios y disponen de las herramientas necesarias. La mayoría ellas son antiguas, denotan intenso uso y provienen de las fábricas Victoria y San Jorge.

7. Los objetos de trabajo o insumos

Antiguamente la empresa San Jorge procesaba no solo papel reciclado sino también pulpa de papel comprada a una fábrica de celulosa.

Se había celebrado desde la San Jorge un acuerdo con la cooperativa de trabajo Sol-Plat que recolecta, recibe y clasifica residuos secos, los enfardan y se lo venden a empresas que necesitan ese insumo para la fabricación de papel. El papel y el cartón para reciclar lo compran desde entonces también a cooperativas de cartoneros de La Plata y Quilmes, y esporádicamente a grandes proveedores que se localizan principalmente en Mendoza, Neuquén, Capital Federal y en el gran Buenos Aires.

En cuanto a la provisión de materia prima, tuvieron que recomponer la relación con los proveedores ya que muchos de ellos tenían deudas incobrables con los antiguos dueños de la fábrica y no confiaban en que la recuperación de la misma pudiera hacerse efectiva. En el comienzo de las actividades de la cooperativa, luego de la quiebra de la empresa San Jorge, se debía pagar siempre al contado por los recortes y fardos debido a esa desconfianza. Anteriormente se habían establecido los días sábado para recibir y comprar insumos a proveedores particulares, por lo general cartoneros y recicladores, pero en los últimos años se acepta comprar todos los días de semana dado que se ha reducido la oferta.

La materia prima es ahora clasificada en dos grandes insumos: papel blanco y el resto (básicamente cartón). Esos insumos son pesados en la gran balanza situada frente a la administración, donde uno de los miembros del directorio (generalmente el secretario) evalúa el tipo de papel que se va a comprar, calcula el peso y paga a veces en efectivo, pero más frecuentemente con plazos, en función de un precio estipulado por kilo de papel, que varía según las coyunturas.

Se reciben dos tipos de “recortes”:

- 1) desechos “pre-consumo” es decir, recortes de la fabricación de papel, o productos de papel rechazados por defectos de calidad,
- 2) desechos “pos- consumo” que consisten en productos de papel que ya han circulado, han sido desechados y que los ciudadanos descartan como basura (revistas, diarios viejos, fotocopias, cajas de cartón, etc.).

Figura 6. Secretario quien recibe los recortes y entrega las bobinas. Fotografía propia.



El uso de este tipo de papel desechado como materia prima es también importante para reducir el impacto ambiental de la deforestación. Se estima que el reciclado de papel equivale solo al 35% de la tala de árboles en el mundo y que al reciclar papel se ahorra un 40% de la energía necesaria para talar bosques y fabricar pasta de papel. La cooperativa al reciclar los recortes contribuye indirectamente a evitar un mayor desequilibrio ecológico.

Los papeles y cartones que tienen mucho plástico o aluminio no se aceptan ni se reciclan porque dificultan el proceso de filtrado y porque si desde el *pulper* pasan fragmentos de metales pueden dañar el funcionamiento de la tela o las máquinas.

Figura 7. Sector descarga de insumos y recepción de recortes. Fotografía propia



La compra de soda cáustica y sal gruesa –para el funcionamiento de las calderas- así como otros ingredientes necesarios para fabricar la pasta ha experimentado un alto incremento de su costo, y también requirió suscribirse a una serie de condiciones sobre su uso, por su impacto contaminante sobre el caudal del arroyo y también porque son componentes que suelen utilizarse para la “cocina” de ciertos estupefacientes de venta ilegal.

8. La logística

Una vez pesados en la entrada, los camiones de los proveedores o los carritos de los cartoneros transportan el papel a reciclar hacia una zona lindera a las dos naves de la fábrica, donde los vuelcan o desplazan manualmente y quedan al aire libre. En una zona cerca de la entrada a la planta, también se depositan grandes fardos de cartón o bolsos de papel blanco. Los fardos y bolsos son transportados en el

moto-elevador por el *sampista* hacia el espacio de *stockage* y luego entran en la zona de los *pulpers*.

9. El proceso de fabricación de papel kraft en la “máquina 1”

En la fabricación de papel kraft existen distintas fases del proceso productivo, con grandes máquinas que pueden funcionar de manera continua con varias etapas sucesivas: disolución del papel a reciclar en el *pulper*, el filtrado y la refinación con varios pasos, y cuando la pasta llega a la máquina tienen lugar el prensado del papel, el secado y bobinado.

El proceso de transformación y elaboración de la materia prima, para producir la pasta de papel comienza cuando el *sampista* se acerca a uno u otro *pulper* en actividad (hay uno más para utilizar en caso de emergencia) con un conductor y un ayudante a cargo de cada uno de ellos, pero que solo trabajan allí cuando los *sampistas* transportan los fardos y se estacionan en la boca del *pulper*. Deben seleccionar y hacer atención al tipo de recortes (papel o cartón) que echan en cada *pulper*, para que se correspondan con el producto a fabricar y evitar la caída de piedras, impurezas u objetos de metal que dañarían las máquinas.

Los *sampistas* arriman la máquina al borde del *pulper* y el *pulpista* y su ayudante cortan los alambres y demás metales que envuelven el fardo antes de descargar progresivamente el papel en pequeñas porciones, para dar más tiempo para su disolución y evitar que luego se obstruyan las cañerías.

Allí, el papel a reciclar es agitado, triturado y desmenuzado por medio de paletas que remueven continuamente el agua, y con ayuda de una horquilla y un turbo separador, se saca la basura más gruesa.

Cuando están en funcionamiento las dos grandes máquinas y hay materia prima suficiente, el *pulpista* y su ayudante alimentan el *pulper* constantemente con esos insumos. Ambos operarios deben controlar el nivel de pasta primaria que se está elaborando en los *pulpers* de manera de mantener un volumen estándar de producción de la misma, evitando que caigan al foso piedras, alambres y otros metales.

Figura 8. Pulper vacío donde se cargan insumos para papel higiénico. Fotografía propia.



El ayudante del *pulpista* procede a limpiar periódicamente su máquina sacando con una “horquilla” los grandes residuos, y el agua sucia se desplaza hacia una pileta que está en el exterior, desde donde se arroja al arroyo, luego de sacar cada día una muestra que es depositada en las oficinas para su control y detectar el riesgo de contaminación¹⁰.

El *pulpista* y su ayudante verifican y regulan el proceso de filtrado por las cañerías de manera manual, manejando una válvula, una suerte de llave o manivela. Según el gramaje del papel que se quiere obtener, es necesario regular la densidad de la pasta. En principio, se dosifican 7 kilos por 100 litros de agua (7%). Si el papel a fabricar es más grueso, se reduce la cantidad de agua con lo cual la pasta recupera un mayor porcentaje de espesor.

¹⁰ Como ya hemos mencionado en capítulos anteriores el dispositivo para controlar el efluente todavía no trabaja correctamente, pues falta un dispositivo especial para regular el oxígeno cuyo costo es muy elevado.

Figura 9. *Pulper* cargado con insumos y cartón para fabricar papel kraft. Fotografía propia.



En la etapa posterior, de refinación, se desmenuza más intensamente la fibra de papel y se filtra nuevamente, para permitir mejorar la calidad de la pasta y reducir posteriormente el desgaste de las máquinas. Por turbulencia y centrifugación se saca la basura y la arena que todavía quedaba en la pasta, que van a parar a las “canastas” y luego al depósito de basura.

Desde los *pulpers*, la pasta en proceso se desplaza por tuberías por la fuerza de las dos bombas de expulsión, y va a la pileta N° 1 situada en altura. Allí por presión, un turbogenerador separa nuevamente por decantación la basura y productos metálicos, que caen en un cajón de residuos por su propio peso. Mediante la presión del turbogenerador, la pasta es luego nuevamente filtrada sobre una rejilla con orificios de aproximadamente 2,5 milímetros que impide el paso de partículas gruesas de basura, productos metálicos y otros sólidos que no se disolvieron, porque podrían deteriorar la tela.

Una vez que la fibra está así “colada”, la pasta pasa a la pileta 4, donde se regula para que se forme una proporción de 50% de agua y 50% de fibra en pasta. Hasta aquí, la tarea está a cargo exclusivamente del *pulpista* y su ayudante.

Desde la pileta, la pasta pasa a un cajón espesador donde se dosifica el agua o se escurre según el gramaje deseado. Esta pasa luego por un sector refinador donde la fibra de pasta se filtra nuevamente a presión para permitir mejorar la calidad del papel.

Cuando ya se han eliminado impurezas, productos metálicos y elementos extraños, el flujo ya refinado se desplaza por bombeo desde la pileta 4 a la pileta de mezcla donde se le agrega o saca agua en función del espesor o gramaje de la hoja que se quiere fabricar. Allí se va drenando luego el agua y se escurre la pasta de papel en base a un sistema de bomba al vacío.

Figura 10. Ingreso a las tuberías para la pasta de papel kraft. Fotografía propia



En estas piletas los trabajadores controlan el nivel de pasta acumulada para evitar que desborde, porque la pasta debería seguir moviéndose siempre con un agitador para evitar que al quedar quieta se generen hongos y fermente despidiendo un olor desagradable y que se forme una “baba” que se adhiere a la pared de la pileta porque en ese estado la pulpa no es utilizable. Si eso sucediera se debe proceder a una limpieza cuidadosa antes de ponerla de nuevo en funcionamiento, porque si la pasta pasa a la máquina en ese estado, la consecuencia es que se rompería más fácilmente el papel cuando se está procesando.

Figura 11. Máquina 2, de papel higiénico, en reposo. Fotografía propia



Luego de este proceso de refinado, la pasta es bombeada hacia otra pileta de mezcla (que sería la pileta 5) donde se trata de agregar un 30% de agua y en un colector (“cleaner”) se terminan de separar las impurezas sobre un canasto donde todavía se encuentran todo tipo de objetos extraños, ganchitos clips e incluso se ha visto dinero (billetes de pesos y dólares) que por su contextura no se disuelven y estaban presumiblemente guardados en las cajas o sobres que se vendieron como papel a reciclar.

En las empresas Victoria y San Jorge, luego de la refinación y en función de la demanda, la pasta fluía hacia las denominadas “piletas de coloración” donde si era necesario se agregaba el colorante del papel (cuando se fabricaba papel seda o sulfito) pero eso ya no se produce en la cooperativa.

Las etapas siguientes del proceso productivo de papel kraft son el prensado, el secado y el bobinado.

A partir de que se bombea la pasta a esta última piletta, el primer ayudante de la máquina 1 es quien verifica que el nivel de la pasta no se desborde de la piletta, tarea que antes se hacía observando una lamparita que cuando se encendía sirve como detector del nivel. En la actualidad debido a un desperfecto, el nivel se controla con una simple “boya” que puede ser una botella de plástico vacía, anudada a una cuerda de plástico que se sujeta con un ladrillo en el borde de la piletta.

Una vez que la pasta llega desde allí a la máquina que opera con funcionamiento mecánico y en proceso continuo, aquella pasa a la canasta denominada “celestes fy”. Pero la máquina solo se pone en marcha por parte del conductor una vez que se ha logrado, mediante las calderas, la temperatura adecuada para que pueda llevarse luego a cabo la tarea de secado.

Una vez que el proceso mecánico se ha lanzado desde los *pulpers*, los conductores lo deben regular para hacer frente a los incidentes, tienen que estar atentos para seguir los ritmos de la máquina y los ayudantes deben verificar la ejecución de las tareas manuales necesarias para que por sus descuidos o impericias no haya interrupciones. El ritmo de trabajo de la máquina, una vez en funcionamiento, es continuo, lo programa el conductor, pero lo regulan sobre todo los ayudantes, moviendo palancas y manivelas y si el proceso de trabajo se desenvuelve sin problemas ni interrupciones, se establece un proceso rutinario de división del trabajo y cooperación entre los operarios donde cada uno tiene tareas bien específicas a su cargo. El conductor detecta fácilmente problemas al mirar las características (color y espesor) de la pasta en proceso y capta una señal de disfuncionamiento cuando percibe un sonido o ruido anormal. En la máquina 1 (de papel kraft), cada uno de los ayudantes tiene también a su cargo realizar ciertas tareas periódicas de mantenimiento (limpieza y engrase) y

cuando se inicia el proceso deben asegurar la transición de la pasta de papel para que ésta se desplace con las dimensiones requeridas y se transfiera entre las diversas secciones de las máquinas hasta la finalización, donde tendrá lugar el bobinado.

El segundo y el primer ayudante intervienen manualmente para supervisar el funcionamiento de las máquinas y, cuando llega el momento oportuno, hacen ambos con sus manos la transferencia de una pequeña porción de pasta de papel entre los rodillos, haciendo atención para prevenir los riesgos de accidentes en el caso de que las manos queden atrapadas entre los mismos.

Figura 12. Máquina 1, lugar donde entra la pasta al sector de prensado. Fotografía propia



La pasta se deposita entonces en la “tela” escurridora que es de constitución muy frágil y de costosa reposición, que sirve para drenar el agua y posteriormente se desplaza sobre grandes rodillos de metal

que miden 2,40 metros. En una primera sección de la máquina comienza el proceso de prensado de la pasta para eliminar el agua restante en función del gramaje deseado, y luego la pasta pasa a una segunda sección (“batería”) para proceder al secado a vapor (generado por la caldera), pasando por otra “caja de vacío” que extrae el exceso de agua. A partir de ese momento, ya se ha formado la hoja de papel que circula permanentemente entre los rodillos de la máquina.

Fue en este lugar donde hubo un grave accidente hace unos años, pues por un descuido y pérdida de equilibrio la máquina le arrancó un brazo a un operario, que en la actualidad luego de la recuperación y rehabilitación ocupa la función de portero.

Figura 13. Lugar de transferencia del sector prensado al de secado. Fotografía propia.



El sistema que prevalece en la máquina 1 consiste en que, en la primera parte de la máquina (prensado) y por medio de chorros de

agua a presión, se corta la pasta y se forma una suerte de “lengua” de aproximadamente 50 centímetros de ancho que comienza a circular en ese estado entre las diversas secciones. Como se trata de una enorme máquina (que tiene casi un siglo desde su construcción) que además tiene un funcionamiento mecánico y no automatizado, se debe pasar manualmente esa “lengua” de papel desde una sección a otra de la máquina en 9 operaciones, adhiriéndola a los rodillos de la otra sección. Este es un trabajo rutinario que requiere mucha habilidad y no está exento de peligros. Este proceso se llama “hilvanar el papel” (como si fuera la tarea de una costurera).

El gramaje del papel que depende de la densidad de la pasta y la velocidad con la que sale el papel de las máquinas lo regula el conductor, por medio de varias manivelas o válvulas. El conductor permanece generalmente parado o sentado, pero mirando atentamente el proceso y escuchando el funcionamiento de la máquina, procesando esa información y dando instrucciones a los tres ayudantes.

Figura 14. Máquina 1, sector de secado. Fotografía propia.



Un tercer ayudante está permanentemente vigilando el funcionamiento de las máquinas al lado del conductor, y utiliza con sus manos el cruce de unos hilos o piolines sobre ese segmento de la pasta, para tratar manualmente de rehacer el papel cuando éste se rompe debido a impurezas o a las deficiencias de las dos secciones de la máquina.

Figura 15. Puestos de trabajo del Maquinista conductor y del 3° ayudante de máquina 1. Fotografía propia.



Figura 16. Puesto del 3er. ayudante, con piolines que guían la pasta. Fotografía propia



Cabe recordar que, como estas máquinas fueron fabricadas hace muchas décadas, deberían ser periódicamente objeto de mantenimiento o reparaciones y que por falta de recursos no han sido modernizadas.

Figura 17. Puesto de trabajo del segundo y tercer ayudante de maquina 1. Fotografía propia.



El secado del papel se realiza con el vapor generado por dos grandes calderas, que cuando la fábrica está produciendo se mantienen encendidas las 24 horas del día. Las calderas son de 10 Kilos de presión, y se regula el kilaje con una válvula según el calor deseado. A cargo de las mismas se encuentra un trabajador por cada turno, quien regula la cantidad de vapor enviada a las máquinas y controla la presión de vapor en las calderas.

Figura 18. Sector calderas. Fotografía propia.

La máquina sigue funcionando, pero al llegar dicha “lengua” de papel a la segunda sección de la misma, antes del bobinado y en función de las dimensiones del papel que se requiere producir, el primer ayudante le hace señales o grita al segundo ayudante para que con la ayuda de la “espada” –un caño de metal regulable con agujeros que expulsa agua por presión situada al inicio del proceso- se expanda primero la pasta y luego se la “corta” según la dimensión deseada. Esta especificación de tamaño se encuentra escrita en la orden de producción que está en el banco de trabajo a la vista del conductor. Desde el comienzo del funcionamiento de la máquina la pasta se desplaza siempre entre las diversas secciones, pero desde ese momento lo hace con las dimensiones del ancho solicitada y sin que cambie el gramaje. El primero y segundo ayudante hacen la transferencia o el paso manual de dicha pasta, que ya es papel, entre las nueve diversas secciones de la máquina en funcionamiento. Es un trabajo peligroso porque se debe arrastrar el papel entre dos sistemas de grandes rodillos de metal para que prosiga el proceso. Si esa manipulación falla

por impericia o descuido, y el papel no se pudo “enganchar” en la otra sección, la máquina continúa funcionando, pero el papel cae en una caja debajo de los rodillos, con lo cual se desecha mucha pasta o papel (que va de nuevo al *pulper*) y es necesario parar la máquina para corregir la operación.

Figura 19. Sector de secado. Fotografía propia.



La etapa final también requiere previamente una actividad manual, pues se transfiere por parte del primer y segundo ayudante la plancha de papel hacia grandes rodillos de metal que están al final de la máquina donde lo prensan y secan parcialmente (porque si está muy seco, el papel se rompe y puede prenderse fuego) y se prepara la bobina.

Figura 20. Final del proceso de trabajo en la máquina 1. Fotografía propia.



Una vez terminado el proceso, se desplaza esa bobina mediante varias palancas, y con la ayuda de un guinche o aparejo, la trasladan hacia el otro puesto cercano, donde el bobinador y su ayudante terminan la operación: el papel se enrolla ahora en grandes bobinas industriales, dándole forma definitiva al papel cortando con cuchillas los bordes según las dimensiones y gramaje requeridos.

Los bobinadores hacen funcionar y girar el aparato bobinador para enrollar el papel de manera ajustada a fin de reducir el volumen y hasta lograr el peso que ha sido demandado (más o menos una tonelada).

Esta operación que da lugar a una bobina de ese peso insuere en total aproximadamente una hora.

Figura 21. Sector bobinado. Al final de la máquina 1. Fotografía propia.



Las bobinas de papel se almacenan bajo techo en la entrada de la planta, y son transportadas por un puente grúa o guinche con un control electrónico que evita el uso de la fuerza física de los trabajadores. Debe registrarse con un marcador sobre cada bobina el tipo de papel, el gramaje y la fecha de fabricación, y también el conductor que tuvo a su cargo la tarea.

Así como se había dispuesto en la Victoria y la San Jorge un sistema de control de la producción para no interrumpir el proceso, y si eso sucedía tratar de conocer las causas, cuando comenzó la cooperativa a producir de manera regular comenzó a aplicarse una planilla similar apaisada para cada orden de trabajo, con muchas columnas denominada “Parte diario de producción” en función de la orden de trabajo recibida. La misma no difería mucho de las que se aplicaban en las anteriores empresas mencionadas, y que el conductor de cada máquina debía llenarla con cuidado.

De manera abreviada y sintética las columnas eran las siguientes: tipo de papel (kraft o higiénico), gramaje, formato (ancho de la bobina), velocidad con papel húmedo (en la primera sección de la máquina), velocidad con papel seco (en la segunda sección), producción (en kilos), bobina, hora de salida. También, dicha planilla contaba con un amplio espacio para poner, si correspondiera, los motivos de paradas y la cantidad de descarte que se generaba en consecuencia.

Pero ya desde hace varios años, esa planilla no se llena regularmente, en parte porque se relajó la disciplina y sobre todo debido a la frecuente cantidad de paradas a causa de incidentes debido a los desperfectos ligados a la antigüedad de las máquinas, al déficit de mantenimiento que mencionan los operarios, el largo tiempo que implicaban las reparaciones, en algunos casos el ausentismo que retrasaba el inicio de las operaciones, y finalmente las paradas obligadas tanto las provocadas por la clausura de la planta a causa de las denuncias de contaminación del arroyo como por el corte de los servicios de electricidad y gas provocados por los retrasos en los pagos de las facturas.

El total de la producción de la cooperativa de papel kraft se destina a consumo intermedio como insumo para empresas del mercado interno; el papel higiénico se vende en bobinas para satisfacer la demanda de empresas que los procesan, bajo la forma de rollitos, los envasan, ponen su marca y los comercializan, pero una parte se procesa internamente bajo la forma de rollitos de diferente dimensión, que es vendida a comerciantes. Desde hace un tiempo también se la venden a los socios para su uso domiciliario o para que estos los revendan por su cuenta en kioscos y comercios, así como a consumidores particulares repartiéndolo en sus domicilios.

Figura 22. Stock de bobinas de papel higiénico. Fotografía propia.



El volumen promedio de producción en toneladas se mide por mes, y ha variado de manera considerable. En la empresa San Jorge, la producción disminuyó de papel kraft respecto de lo que producía anteriormente la empresa Victoria, que fabricaba aproximadamente 600 toneladas por mes. Luego de que se inicia la producción en la cooperativa a fines de 2001 se producían inicialmente sólo 200 toneladas de papel kraft y 100 de papel higiénico, y posteriormente cuando la fábrica funcionaba en permanencia los 7 días de la semana en tres turnos, se logró en varios meses un récord de producción estimada por el conductor en cerca de 800 toneladas. Ese récord de producción se logró porque se necesitaba aumentar la producción y los excedentes para poder pagar el alquiler, comprar los insumos, hacer el mantenimiento y reparaciones, poder terminar de pagar la planta y repartir el saldo entre los socios luego de hacer las reservas previstas por la ley.

Figura 23. *Sampista* cargando las bobinas. Fotografía propia.



Desde comienzos de la última década en que comienza a ser irregular o se estanca el crecimiento económico nacional y la producción industrial, el volumen de producción de la cooperativa disminuyó sensiblemente. En 2018 y 2019, sólo se produjeron en promedio entre 200 y 350 toneladas de papel kraft y 250 de papel higiénico según los meses y esta disminución se produjo debido a las interrupciones del proceso productivo por las causas ya mencionadas: frecuentes averías, cortes de los servicios de luz y gas por retrasos en los pagos, clausuras temporarias por las denuncias de contaminación del arroyo y en los últimos años fundamentalmente por las caídas de la demanda.

10. El control de la calidad

El gramaje del papel depende la densidad de la pasta y de la velocidad con la que sale el papel; esto es controlado automáticamente según indique el conductor al inicio del proceso de prensado y secado, y es luego regulado por el primer y segundo ayudante con ayuda de varias válvulas o manivelas.

Cuando funcionaba la San Jorge, existía en el local de la administración un espacio de laboratorio, en el cual un químico analizaba las muestras del agua que se volcaba al arroyo y entregaba a los ayudantes los insumos medidos para mezclar con la pasta para darle otra textura o color. Finalmente, este trabajador hacía el control de calidad del papel, lo pesaba y medía su humedad en un horno.

Desde la creación de la cooperativa y actualmente ya no cuentan con un químico, y el control de calidad de la producción que hace esta máquina 1 que fabrica papel kraft consiste en pesar, en una pequeña (y rústica) balanza de precisión, una fracción de 20 x 20 centímetros del papel ya bobinado y verificar su gramaje en función de la orden solicitada (por ejemplo 60 gramos). Actualmente, se acepta una diferencia de más/menos 5 gramos (10%), cosa que antes era difícil de aceptar por el mercado cuando funcionaban las empresas Victoria y San Jorge y también durante los años de buen funcionamiento de la cooperativa.

Figura 24. “Balanza de precisión” para el control de calidad. Fotografía propia



Hasta fines de la primera década del siglo XXI, los clientes eran muy exigentes en cuanto a la calidad del papel. Pero progresivamente el nivel de calidad de las máquinas 1 y 2 fue decayendo, y cuanto se procedía a la venta, este problema (de baja calidad) se compensaba con una rebaja del precio, con lo cual las dos partes quedaban relativamente “satisfechas”.

11. Mantenimiento y reparaciones

En caso de incidentes, cortes de electricidad, y desperfectos de las máquinas o interrupciones por falta de materia prima, los conductores o maquinistas, y los trabajadores que tienen el conocimiento del funcionamiento y de las posibles causas de la interrupción, recuperan su poder de decisión, interrumpen la producción, informan a los síndicos y se convoca directamente al mecánico, al calderista o al electricista para que hagan las reparaciones.

Figura 25. El electricista en el Taller. Fotografía propia.



Figura 26. El taller mecánico. Fotografía propia.



La cooperativa cuenta con dos amplios talleres situados fuera de la planta, uno eléctrico y otro mecánico, para efectuar el mantenimiento y reparación de las máquinas. Los trabajadores actualmente a cargo de las mismas son polivalentes, uno de ellos es electricista, otro mecánico y el tercero calderista. Todos han seguido cursos de formación profesional y obtuvieron los diplomas correspondientes una vez ingresados a la empresa San Jorge, donde dos de ellos se desempeñaron desde antes de la creación de la cooperativa.

Figura 27. Pileta de efluentes que vuelvan sobre el arroyo El Gato. Fotografía propia.



La cooperativa arroja al arroyo El Gato los residuos líquidos generados, que deben ser previamente procesados y tratados, pero dado su naturaleza potencialmente contaminante y la insuficiencia del actual sistema de purificación y control, su contenido ha dado lugar a observaciones de las autoridades competentes y sanciones judiciales que implicaron la clausura temporaria. Sobre este tema se hace un análisis en otro capítulo. Otros residuos sólidos y basura recogidos en los *pulpers* y los resultantes de los procesos de filtrado, son recogidos, almacenados y luego retirados por camiones del CEAMSE.

V / HISTORIA RECIENTE Y ACTUALIDAD DE LA COOPERATIVA

En este capítulo, vamos a intentar presentar someramente la evolución de la cooperativa –desde su creación y hasta la irrupción de la pandemia- para observar los cambios que se produjeron en las diferentes etapas de su desarrollo. Quedarán por analizar las consecuencias directas e indirectas de la pandemia

1. Las grandes etapas

1.1. Creación y consolidación, cambiando la división social del trabajo

Los primeros tiempos de existencia de la cooperativa fueron heroicos, por las dificultades que tuvieron que enfrentar y lograron superar y por el esfuerzo y los sacrificios realizados por los 27 fundadores de la cooperativa. Los cambios más importantes con respecto a la empresa antes de la quiebra y ocupación fueron: 1) el paso de la propiedad privada de la empresa que quebró dejando deudas pendientes con todos los trabajadores hacia una empresa cooperativa de propiedad privada colectiva, 2) un cambio en la división social del trabajo, mientras que 3) la división técnica del trabajo se mantuvo aunque en ciertas circunstancias y ante incidentes o problemas técnicos se modificó temporalmente, dando lugar a la rotación, la polivalencia y al trabajo colaborativo para volver luego a la anterior situación.

El paso de la propiedad patronal a la propiedad colectiva de los trabajadores fue percibido como un cambio importante por todos los fundadores de la cooperativa. Ellos conocían que el proceso de trabajo era complejo y heterogéneo, pues combina por una parte el trabajo manual de quienes frecuentemente adoptan posturas corporales, usan la fuerza de sus brazos, hacen gestos y movimientos (por ejemplo la carga, descarga y arrastre de bolsas de recortes y fardos, desarmar las cajas de cartón y tirarlas al *pulper*), con el trabajo de otros operarios que utilizan máquinas, útiles y herramientas más complejas para desplazar los fardos de recortes y las bobinas y alimentar los *pul-*

pers (los conductores de los *Sampis*). Y, centralmente, está el trabajo hecho por los equipos en varios turnos regulando y controlando las máquinas y dispositivos que imponen su ritmo, producen la pasta y fabrican el papel higiénico y el papel kraft.

Cambió fuertemente la división social del trabajo. En la empresa San Jorge la división “vertical” del trabajo configuraba una estructura organizativa donde en la cúspide estaba el representante del poder económico que directamente, o delegando en sus gerencias, técnicos y mandos medios, concebía el producto, programa, supervisa y evalúa el trabajo y, por otra parte, los que lo ejecutaban, voluntaria o involuntariamente subordinados a los primeros en contrapartida de una recompensa monetaria (salario), siendo al mismo tiempo vigilados, controlados y evaluados por aquellos.

Si bien muchos puestos operativos conservan los mismos nombres que tenían en la empresa San Jorge y estaban codificados en el anterior convenio colectivo de trabajo, la responsabilidad que le cabe a cada uno ya no fue exactamente la misma y se ha incrementado sobre todo en el caso de los conductores –el calderista, el electricista y el mecánico- dado que han desaparecido los “mandos medios” (trabajo indirecto a cargo de supervisores y jefes de turno) y ellos han tenido que asumir plenamente y con mayor autonomía las tareas de concepción y gestión al nivel de su puesto de trabajo, en virtud de su experiencia acumulada.

Pero este achatamiento de la pirámide de calificaciones, autoridad y poder, así como el cambio de la división social del trabajo y el aumento de responsabilidad por parte de todos quienes ejecutan las tareas movilizándolo su saber productivo y experiencia acumulada, no borró la división técnica en la gran máquina I (la que más estudiamos), entre, por una parte, los conductores, y por otra parte el primero, segundo y tercer ayudante.

Los síndicos miembros del consejo directivo transmiten a los conductores las consignas de producción, se ocupan de la gestión del personal y acuden actualmente de manera espontánea al interior de la planta para hacer reemplazos cuando hay una necesidad provocada por una emergencia o una ausencia de personal. Pero no dan indicaciones técnicas a los maquinistas, al electricista, mecánico o calderista.

De manera invisible, pero efectiva, los trabajadores ayudantes fueron adquiriendo mayor confianza y autonomía en la ejecución de las tareas, tomando iniciativas, adquiriendo o consolidando su saber productivo a fuerza de “prueba y error” y aprendiendo al lado del conductor, respetando cuidadosamente la jerarquía derivada de la división técnica del trabajo. Como consecuencia de esta nueva división del trabajo, los trabajadores fueron más conscientes de que les falta un suficiente conocimiento técnico, “intelectual”, del proceso de producción.

Por otra parte, permanece la división técnica del trabajo u “horizontal” que habían diseñado los dueños de la anterior empresa. Cuando se divide o desintegra, en diferentes tareas o piezas, el trabajo final a ejecutar y el producto o servicio a producir, asignando a cada operador, o a varios de ellos, hacer una o varias tareas, piezas, partes o un segmento del trabajo a ejecutar, la autoridad permanece como una instancia superior y ajena al grupo ejecutante, pero es la que tiene a su cargo reunir, coordinar, ensamblar e integrar las tareas para configurar el producto final.

El objetivo buscado por estas técnicas es la simplificación del trabajo, la especialización y en esencia la reducción del tiempo de trabajo socialmente necesario para ejecutar cada tarea, porque esto facilita la selección, el reclutamiento y los reemplazos de los operarios. Cuando el trabajo está dividido se requiere menos tiempo de entrenamiento, su costo es más bajo, a la vez que resulta más fácil la inducción.

Es decir que la división técnica del trabajo la impone la tecnología propia de la máquina y permaneció sin grandes variaciones operando como ocurría en la empresa San Jorge, aunque su ritmo fue más lento.

Los trabajadores “ayudantes” tienen teóricamente la posibilidad de rotar entre los diversos puestos de trabajo de los ayudantes de cada equipo, pero esa posibilidad no es buscada ni es impuesta sistemáticamente.

Eso depende de sus diferentes calificaciones profesionales, la experiencia acumulada para trabajar en “su puesto de trabajo” relacionado con una de las máquinas, así como sus relaciones de respeto, cordialidad o conflicto establecidas con el conductor y su propensión al trabajo en un equipo.

Los requisitos para ocupar cada puesto de ejecución están a menudo codificados en los convenios colectivos de trabajo, escalafones, estatutos profesionales o toman en cuenta la experiencia profesional de los empresarios.

El proceso de trabajo no está sujeto a la coerción y control directo del propietario de los medios de producción y ya no es físicamente posible que un empresario se apropie, dentro de la fábrica, del plusvalor generado internamente por otros, que fueron sus asalariados.

La eliminación de la división social del trabajo propia de empresas privadas, y al mismo tiempo la continuación de la división técnica del trabajo en tareas a cargo de cada trabajador individual, constituyen procesos importantes que se produjeron cuando se recuperó la empresa y se constituyó la cooperativa, modificando las condiciones y medio ambiente de trabajo y los riesgos psicosociales que constituyen el eje de esta investigación.

Algunos miembros del consejo directivo acuden espontáneamente a la planta para informar, ayudar o asesorar cuando hay una necesidad provocada por una emergencia o una ausencia de personal reemplazando a los ayudantes, mientras que en la San Jorge rara vez uno de los propietarios o gerentes recorría la planta para conversar con los operarios y pedir su opinión.

La desaparición de la anterior división social del trabajo, con mayor autonomía y sin tantas presiones, fue vista con mucha satisfacción.

La eliminación de los anteriores patrones y sus gerentes o jefes que tenían una actitud disciplinadora, de vigilancia y control, repercutió positivamente al inicio entre los trabajadores quienes afirmaban trabajar ahora “más cómodos” y “tranquilos”, pues podían hacerlo según su propio ritmo, con un mayor margen de autonomía y al mismo tiempo sentían placer al trabajar, como lo afirmó uno de los operarios fundadores de la cooperativa.

El clima laboral fue entonces más amigable que en la empresa anterior. Los trabajadores valoraban mucho el hecho de darse **entre ellos mismos** la autorización (y tener la libertad) para tomar mate mientras trabajan, algo que no podían hacer sistemáticamente en la San Jorge, porque desde la ocupación y creación de la cooperativa ya no tienen que pedirle permiso a nadie para ir al baño o para sentarse a comer. Esto

fue un factor que contribuyó a aumentar la satisfacción en el trabajo y hacerlo con mayor responsabilidad, sin sentirse presionados, lo que puede tener impactos positivos sobre la productividad y la calidad.

La prioridad fue obviamente volver a poner en marcha la producción para generar excedentes, pero dadas las urgencias y necesidades en menor medida los fundadores de la cooperativa identificaron y trataron de controlar las consecuencias sobre la salud provocadas por las condiciones y medio ambiente de trabajo y los riesgos psicosociales en el trabajo.

El proceso de trabajo predominante en la cooperativa es el maquinismo, donde “el trabajo muerto, cristalizado en las máquinas, va a subordinar al trabajo vivo” (Neffa, 1990) y se busca lograr una “economía de tiempo”. El operario sirve a la máquina y debe seguir y acompañar de manera continua sus ritmos y movimientos. Pero nunca hay un total determinismo tecnológico.

En el caso que aquí analizamos, desde el inicio del proceso productivo las máquinas como las que utiliza la cooperativa requieren la intervención humana desde el origen, no solo para programarlas y para ponerlas en funcionamiento, sino luego frecuentemente para hacer frente a los incidentes y averías, para repararlas y regular su ritmo en función de los objetivos de la producción. Este proceso de trabajo es lo que determina la división técnica del trabajo que prevalece.

Este proceso de fabricación de papel en la cooperativa corresponde a la categoría de “maquinismo”, por ser un proceso mecánico y continuo. Es mecánico en tanto la transformación de la materia prima y el ritmo de trabajo se encuentran dominados por el funcionamiento de las máquinas, y es continuo, en tanto dispositivos mecánicos por medio de tuberías impulsan una centena de metros la “pasta de papel”, que por medio de dos grandes conductos y a presión, una vez purificada, se vuelca a las dos máquinas que fabrican papel kraft y papel higiénico.

Con el maquinismo funcionando según la programación, se reemplaza parcialmente el esfuerzo humano directo sobre la materia prima y la destreza del trabajador por un dispositivo mecánico, pero que es dirigido, controlado y regulado finalmente por él. Las máquinas substituyen algunas de las funciones ejecutoras del trabajador, pero multiplican su fuerza productiva.

Sin embargo, las máquinas requieren que los trabajadores actúen sobre ellas de manera cada vez más específica para programarlas, hacerlas funcionar, conducir las, controlarlas y regularlas, hacer mantenimiento preventivo y reparaciones en caso de incidentes cuando se procede al prensado y secado de la pasta mediante las dos grandes máquinas, haciendo el control primario del peso del producto (el “gramaje”) y su calidad, para posteriormente acondicionar el producto (bobinado), hacer el inventario y la entrega a los compradores o el almacenamiento de la producción.

En síntesis, no se modificó en su esencia la división técnica del trabajo que imperaba anteriormente en las fábricas Victoria y San Jorge, mientras que sí cambió radicalmente la división social del trabajo.

1.2. La creación de la cooperativa cambió la estructura interna de poder

La división social del trabajo entre concepción y ejecución, que anteriormente justificaba la existencia de los que dirigen la producción, no se basaba tanto en los conocimientos técnicos diferenciales como en la necesidad de mantener la subordinación y el control para que la coordinación e integración del trabajo de varios individuos hagan posible la valorización del capital. Se trataba de “dividir para reinar”.

En las empresas capitalistas tradicionales se produce una concentración de esas decisiones en la dirección de la empresa (los dueños o sus representantes) separando las tareas de concepción y ejecución, así como entre trabajo manual y trabajo intelectual y se pone de hecho un freno a la libertad y creatividad de los trabajadores, considerando que su autonomía podía ser un obstáculo a la planificación racional del trabajo. Esto genera riesgos psíquicos y mentales.

Había una serie de puestos jerárquicos (gerente o jefe de fábrica, encargados o jefes de turno) cuyas tareas apuntaban exclusivamente a programar y dirigir la producción, vigilar, controlar, sancionar y mantener el “orden” al interior de la fábrica, apoyándose en la división social y técnica del trabajo validada por empresarios y acordada con el sindicato en el convenio colectivo de trabajo.

1.3. La división del trabajo

Dada la división social y técnica del trabajo que prevalecía en la San Jorge, los trabajadores recibían las consignas de los jefes y encargados ante quienes estaban subordinados y realizaban actividades productivas para ejecutar las tareas, pero la mayoría no tenían siempre el conocimiento teórico o técnico correspondiente. Tenían un saber productivo adquirido por medio de la experiencia del oficio, ejecutaban las tareas, pero sin comprender técnicamente el proceso productivo en su conjunto, ni las metodologías alternativas disponibles para lograr una mejor calidad.

De esta manera, la libertad, la autonomía y la creatividad de los trabajadores directamente productivos se encontraban limitadas por la autoridad gerencial que programaba su trabajo rutinario de ejecución con tareas muchas veces repetitivas y riesgosas, con una elevada carga de trabajo, pero desprovista de interés y que no generaba satisfacción.

Desde que se constituyó la cooperativa, es la asamblea general de los socios y no los empresarios o representantes de los accionistas los que constituyen legítimamente el poder dentro de la fábrica. Pero eso no implica que todas las decisiones se tomen a nivel horizontal. Se mantienen ciertas jerarquías dentro de la planta, según las calificaciones y competencias de los “conductores” de las máquinas, el mecánico, el electricista y el calderista que revalidan su carácter de puestos estratégicos.

Dentro de las asambleas, todos los socios no tienen el mismo peso y la misma capacidad para expresarse, proponer medidas, tratar de convencer a los otros socios presentes mediante la argumentación y hacer prevalecer sus puntos de vista en el momento de las votaciones. Es allí donde los líderes fundadores, los socios más antiguos, los trabajadores con más calificación y experiencia acumuladas, tienen mayor poder propositivo.

Pero desde que la economía encontró dificultades para crecer en la década pasada y luego durante la actual recesión, la frecuencia y regularidad de las reuniones disminuyeron y no participan todos los socios en las asambleas generales ordinarias para aprobar la memoria y balance, elegir autoridades y hacer el cálculo de los excedentes retornables.

Ahora, la máxima autoridad ya no es la asamblea de accionistas sino la asamblea de socios y esas funciones gerenciales pasaron a ser desempeñadas de hecho por los socios designados como integrantes del consejo directivo: presidente, secretario, tesorero y los síndicos titular y suplente. La división social del trabajo entre concepción y ejecución se transformó sustancialmente al cambiar los detentores de la propiedad de la empresa, pues muchas de las funciones que antes ejecutaban los empresarios y la gerencia de la planta, así como las de supervisión y control, quedaron en manos de los trabajadores que eran al mismo tiempo sus propietarios.

Las funciones imperativas de supervisión y control fueron sustituidas por las de coordinación de las tareas de producción, que quedaron a cargo de los conductores de las máquinas y sólo ocasionalmente interviene los síndicos. Pero ahora, es para transmitir las “órdenes de producción” –aunque sin dar instrucciones a los conductores sobre cómo hacer las tareas, porque se respetó siempre su autonomía y experiencia profesional- o para convocar a trabajadores y así reemplazar a los que están ausentes.

Al eliminar los puestos jerárquicos se crearon objetivamente las condiciones para generar una mayor responsabilidad y autonomía de los trabajadores directamente productivos y para requerir un mayor intercambio y cooperación dentro de cada sector productivo, construyendo relaciones de confianza y de autocontrol. Desde que comenzaron a producir papel en esas condiciones, mejoró el clima laboral.

Cuando dejaron de existir los puestos de supervisores que hacían el control de los trabajadores, éstos consideraban que habían asumido de manera responsable su autonomía,

En sus inicios, la cooperativa adoptó, sin proponérselo, una forma “artesanal” de autogestión pues todos los socios podían participar en la adopción de decisiones votando en frecuentes asambleas, pues ellos son los que luego organizaban y ejecutaban el trabajo.

Las funciones de dirección, supervisión y control fueron sustituidas por las de coordinación de las tareas, y en lugar de la vigilancia y control del patrón existe un control mutuo dentro de cada sector, a la vez que los directivos de la cooperativa visitan frecuentemente la planta para recordar la responsabilidad de todos y la necesidad de

efectuar correctamente el trabajo. Es ahora un control más autónomo, horizontal, pero que a veces tiene fallas.

La responsabilidad en cuanto a los éxitos o los fracasos adopta una dimensión colectiva.

Entonces, podemos afirmar que en los inicios de la cooperativa la desaparición de los puestos de control que estaban designados por el empresario no solo redujo los costos de producción, porque eliminó trabajo indirecto y costoso que no produce directamente valor. Y en esa primera etapa contribuyó a aumentar la productividad del trabajo porque se ejecutó con un mayor margen de autonomía.

Desde que en el inicio de la cooperativa comenzaron a producir bajo lo modalidad de cooperativa, **se cuestionó en los hechos la anterior división social del trabajo, pero no la división técnica del trabajo** y sin proponérselo como un objetivo prioritario, se instauraron pocas nuevas formas de organización del trabajo, recurriendo por ejemplo a la rotación entre puestos de trabajo, la ampliación de tareas a cargo de cada operario tratando de instaurar la polivalencia y la rotación entre puestos de trabajo, pues la división técnica del trabajo era una limitante. Sin embargo, se experimentaban esas nuevas formas de organizar el trabajo, cuando ello sucedía por decisión de los trabajadores más experimentados, sin necesidad de que los actuales síndicos se lo requirieran a pesar de que ahora éstos últimos, sin el cargo formal, ejercen de manera amigable, pero limitada, las anteriores funciones de “jefes de producción” y de “jefes de personal” –aunque sin carácter autoritario o discrecional.

Las órdenes de producción de manera preventiva o más frecuentemente para responder a la demanda, en términos de volumen, toneladas, gramaje y tiempo de entrega, se comunican ahora por escrito de manera directa, por medio del consejo directivo –específicamente los síndicos- a los conductores de máquinas en función de la demanda existente o previsible. Son los conductores de máquinas (*pulper*, máquina 1 y máquina 2) quienes tienen a su cargo la coordinación de las tareas de ejecución, con el apoyo de sus ayudantes en sus puestos respectivos.

Ahora el control del trabajo existe, pero es endógeno, colectivo y cuando hay un adecuado grado de consciencia, esto contribuye a au-

mentar la eficiencia productiva y a estar más atentos, pero no todos lo vivieron de la misma manera.

En la cooperativa, como la propiedad pertenece a los socios integrantes del colectivo de trabajo y la asamblea general es la máxima autoridad para tomar decisiones, los miembros del consejo directivo constituyen la única jerarquía productiva, pero en el orden productivo las jerarquías que persisten son las derivadas del grado de formación y de experiencia de los conductores de máquinas, los encargados del *pulper*, calderista, electricista y mecánico responsables de un proceso de producción que ahora se lleva a cabo sin la necesidad de que existan los patrones o sus representantes delegados para dirigir el trabajo. De allí el significado real y simbólico del puesto de “conductor” que ellos portan con orgullo.

Cada puesto de trabajo requiere de un conocimiento particular a partir de la formación inicial y de la que se adquiere a través de la experiencia y conociendo “las mañas” de las máquinas. Es un saber productivo que queda tácito y como es muy difícil de transmitir oralmente, dificulta la rápida difusión del conocimiento entre los trabajadores, y a veces puede preservarse como un “secreto del oficio”.

El clima laboral cambió así sustancialmente en los inicios de la cooperativa, como indicábamos antes. Uno de los fundadores encargado de las calderas explicaba que: *“cuando los trabajadores trabajan cómodos rinden mucho más y eso era algo que los patrones nunca entendieron. Ahora, como trabajan más tranquilos, sin presiones, vienen con más ganas a trabajar”*.

Uno de los rasgos que los socios cooperativistas consideran más valiosos en los inicios de la cooperativa, a diferencia de la San Jorge, fue la búsqueda de la igualdad y la ausencia de los anteriores privilegios. Se intentaba que todos los trabajadores socios tuvieran los mismos derechos sociales, en particular por una medida fundamental adoptada que fue la igualdad para todos en la tarifa por hora de trabajo (esto se decidió al inicio de la cooperativa por una asamblea y se mantiene hasta nuestros días).

Y está en vigencia un sistema más amigable de sanciones disciplinarias, a pesar de la severidad que establece el reglamento interno, porque progresivamente las sanciones y penas justificadas se hacen más difíciles de implementar y su aplicación ocurre solo en casos extremos.

Pero el control sobre el volumen de la producción y la calidad continúa siendo una tarea que quedó desde ese momento en manos de los conductores de cada una de las máquinas, como cuando cumplían en la San Jorge la función de “encargados de turno” pero cobrando un plus como compensación. Ahora lo hacen, pero sin recibir órdenes de supervisores o jefes de fábrica y sin cobrar ese plus.

En la cooperativa se eliminó la supervisión en cuanto a la relación social de dominación sobre la fuerza de trabajo, ya que no consideran que sea necesario el control heterónimo para verificar si todos los obreros se comprometen con su trabajo.

1.4. El maquinismo explica la permanencia de la división técnica del trabajo

Las máquinas de la cooperativa no son automáticas, son puestas en funcionamiento mecánico continuo por el conductor que puede y debe regular su marcha según la orden de producción recibida, y también requiere la actividad de seguimiento y de apoyo a cargo de los ayudantes. Pero una vez que está en actividad la máquina y ésta funciona correctamente, se genera una rutina y es ella la que establece el ritmo. El trabajo de los ayudantes tiene lugar de manera intensa sólo en algunos momentos del ciclo productivo, sobre todo al inicio o al final, y mientras el mismo se desarrolla regularmente, tienen que seguir atentos y con frecuencia observan y escuchan la marcha del proceso tomando mate mirando el teléfono y oyendo la radio en un puesto cercano a la máquina.

Siempre interviene el trabajo humano para poner en marcha las máquinas, conducir las, controlarlas y regularlas además de repararlas cuando se deterioran. Esa relación es más estrecha cuando las tecnologías mecánicas no son muy avanzadas y no están automatizadas (Este sería el caso en la cooperativa). Cuando funcionan correctamente, los ritmos de fabricación lo imponen las máquinas y si el funcionamiento es el que se programó, “el trabajo muerto es el que va a subordinar al trabajo vivo” (Neffa, 1990).

El obrero entonces sirve a la máquina y debe acompañar sus movimientos.

En la actual fabricación de los dos tipos de papel (kraft e higiénico) se desarrollan procesos continuos siguiendo diversas fases, y si el sistema funciona, sigue siendo necesaria la intervención manual y rutinaria de los trabajadores moviendo palancas o accionando manivelas; ellos intervienen en el inicio y también cuando hay que hacer la transferencia de la pasta entre varias secciones de la máquina; deben hacer visualmente el seguimiento del proceso mecanizado y vuelven a actuar con sus manos cuando hay alguna interrupción o disfuncionamiento.

Pero al comienzo de las operaciones de la cooperativa y cuando era necesario, se modificó parcialmente la división técnica del trabajo heredada de la San Jorge y hubo una tendencia a la rotación de trabajadores en diversos puestos y a la movilidad para hacer frente a la falta de personal o a las ausencias. Pero no existió la voluntad de cambiar enteramente y de manera permanente la división técnica del trabajo. Dada la tecnología utilizada y el proceso de tipo continuo, una limitante fue la especialización profesional y la experiencia adquiridas por los trabajadores para asumir cada puesto de trabajo, cuya ausencia o insuficiencia podría poner en riesgo el funcionamiento de las máquinas, porque en cada una de ellas se debía hacer una tarea específica en una parte del proceso productivo.

De hecho, incluso en la actualidad los reemplazos para cubrir ausencias son decididos por los síndicos: se recurre a los ayudantes que están en puestos secundarios o de apoyo, pero esto no sucede frecuentemente en los puestos de conductores de las máquinas (pulper, papel kraft y papel higiénico) y tampoco en las funciones del electricista, el mecánico o el calderista, que tienen conocimientos y experiencia acumuladas: ellos no son reemplazados.

Sin embargo, con el correr del tiempo esta situación va a generar un problema: la edad de todos ellos es avanzada, algunos ya están jubilados, pronto tendrán que abandonar esos puestos claves, sin que a nuestro conocimiento se haya formulado un programa de reemplazo en caso de un efectivo retiro y será difícil incorporar otros obreros calificados que acepten ser socios de la cooperativa.

Las nuevas formas de organización del trabajo, diferentes de las clásicas del taylorismo (donde cada trabajador está siempre en su puesto, opera individualmente para hacer de manera repetitiva una tarea predeterminada, que es rígida y rutinaria, para así ahorrar tiempo, li-

mitándose a ejecutar lo que otros concibieron), no fueron aplicadas de manera sistemática. Pero en casos excepcionales, cuando hay incidentes, por necesidad y de manera espontánea se instauran temporariamente la rotación de puestos, la ampliación y enriquecimiento de tareas, modalidades que si se mantuvieran en el tiempo promoverían la polivalencia.

Si bien el movimiento de las máquinas en la cooperativa impuso siempre exigencias de cadencia y ritmo a los trabajadores, es necesario recordar que la puesta en marcha, la velocidad, el volumen de producción y el control de calidad continúan siendo regulados desde el inicio por los conductores de las máquinas como en los tiempos de la empresa San Jorge, pero ahora lo hacen de manera autónoma y no son presionados o vigilados por un jefe.

El protagonismo central lo tiene siempre el conductor de las máquinas que es el que ordena la puesta en funcionamiento, pero los ayudantes (primero, segundo, tercero) no están asociados directamente a la tarea específica a cargo del conductor mediante un proceso programado de aprendizaje para reemplazarlo si fuera necesario. Entre los ayudantes hay una jerarquía explícita, en función de su antigüedad en el puesto, sus conocimientos, la experiencia acumulada y específicamente las tareas específicas que cada uno tiene asignadas por el conductor. Sin embargo, como ya mencionamos, no reemplazan al conductor en caso de ausencia.

1.5. La división del trabajo entre manual y administrativo

En la cooperativa las tareas de gestión administrativa, financiera y contable quedaron a cargo de los miembros del consejo directivo, quienes para llevarlas a cabo tuvieron que formarse a través de la experiencia, por el sistema “prueba y error”. En la actualidad los cinco miembros del consejo directivo llevan a cabo esas tareas con el apoyo de sólo dos empleadas administrativas, es decir que las tareas de gestión se llevan a cabo a otro ritmo, pero con mucho menos personal que en la época de la San Jorge.

1.6. La división del trabajo según el estatuto social

Habíamos mencionado que dentro de la cooperativa se ha generado una múltiple jerarquía social entre los trabajadores. Si bien internamente

predominan los principios de igualdad, participación y democracia, a veces se reproducen parcialmente nuevas formas de división social del trabajo y surgen segmentaciones entre categorías de socios, entre trabajadores asalariados y precarios. Existen normas que las regulan.

La legislación respectiva prohíbe a las cooperativas tener en permanencia **empleados asalariados**. De hecho, hasta fines de la década pasada, se consolidó una cierta segmentación del trabajo en la cual los trabajadores contratados –o los que son todavía socios ingresantes– no solo tenían salarios inferiores a los retornos de excedentes que reciben los socios que hacen el mismo o similar trabajo, sino que tenían un empleo precario, a menudo realizan las tareas de ejecución menos calificadas y más penosas o desagradables, sin rotar con los trabajadores socios.

1.7. División interna del trabajo para la gestión empresarial

Donde el paso de empresa privada a cooperativa de trabajo constituyó un verdadero desafío fue para desempeñar las tareas de gestión productiva, administrativas, de personal y financieras, porque desde que se decretó la quiebra no quedó ninguno de los anteriores gerentes y empleados administrativos jerárquicos para transmitir la información y su “saber hacer” en materia de gestión. En el inicio de la cooperativa, los integrantes del consejo directivo no tenían todos los conocimientos profesionales ni la experiencia para asumir esas tareas, programar la producción, comprar y vender. Ellos tuvieron luego que reiniciar los anteriores contactos, hacer “marketing”, intensificar las relaciones para conseguir mantener a proveedores y clientes que eran reticentes o desconfiaban de la capacidad de la cooperativa para pagar las deudas o volver a producir con la misma calidad y entregar los productos a tiempo. Fue un largo y duro proceso de aprendizaje.

Los miembros del consejo directivo llevan ahora a cabo, en términos generales, las mismas tareas de gestión empresarial que cuando funcionaba la San Jorge, pero ahora no son representantes del empresario, ni profesionales universitarios especializados en gestión. En lugar de puestos estables, en las áreas jurídicas y contables, se cuenta ahora con el apoyo de abogados y contadores como asesores propuestos por FECOOTRA o contratados temporariamente pagando sus servicios.

Y se redujo la necesidad de personal que trabaja en la administración. La gestión administrativa se lleva a cabo exclusivamente en las oficinas y con el mismo carácter las de producción en la planta. Prácticamente, no hay nunca reemplazos de las trabajadoras que hacen las tareas administrativas por parte de los operarios encargados de la ejecución de tareas directamente productivas y viceversa.

Estamos también en presencia de una clara división técnica y sexual del trabajo y de una reducida movilidad interna entre los puestos de trabajo de ambos sectores. Sin embargo, ante incidentes y en situaciones extremas, varios miembros del consejo directivo –los síndicos– acuden a la planta para reemplazar temporariamente a los ausentes.

1.8. División del trabajo entre los miembros del consejo directivo

- el presidente: tiene la representación oficial de la cooperativa ante las autoridades, las gestiones con los antiguos o nuevos clientes y proveedores, trámites bancarios, gestiones ante los servicios públicos y agencias impositivas, convoca al consejo de administración y a las asambleas para informar, proponer los porcentajes o montos de los excedentes a distribuir a los socios, la aceptación de renuncias de socios, así como la adopción de sanciones;
- el secretario cumple una función clave y más intensa que supera las funciones tradicionales, porque es quien está permanentemente en su puesto y tiene a su cargo la recepción de los proveedores de papel y cartón a reciclar, la atención y el despacho de las bobinas a los clientes, cumple también las funciones de comunicar las novedades al Consejo y recibir los pedidos de los socios. Es quien mantiene las relaciones con FECOOTRA;
- el tesorero gestiona el manejo de los fondos, cobra y contabiliza las ventas, paga las deudas, los impuestos y los servicios públicos de gas, electricidad y saneamiento, y hace la liquidación semanal y anual de los excedentes entre los socios;
- los dos síndicos que en lugar de cumplir solamente las funciones tradicionales que fija el reglamento interno (controlar la gestión del consejo, el manejo financiero y el funcionamiento de la empresa), son quienes transmiten por escrito las órdenes de produc-

ción a los conductores, reciben o recogen los informes de actividad y llevan a cabo informalmente la programación de la producción y sobre todo la gestión del personal. Incluso en momentos de urgencia, ellos reemplazan por poco tiempo a los ayudantes y demás trabajadores de la planta que están enfermos o abandonan temporariamente sus puestos. Es una forma espontánea de polivalencia.

1.9. La división técnica del trabajo según categoría socio profesional

En las tareas de fabricación las diferencias entre los asociados se basan en la responsabilidad en el puesto de trabajo ocupado, en especial por una parte ser: a) conductores de las máquinas o de los motoelevadores y “*sampis*”, ser electricista, mecánico, calderista o *pulpista*, b) por otra parte, ser ayudantes de los maquinistas en sus varias categorías, personal auxiliar de la planta (portería, almacenaje de fardos y limpieza del patio, ayuda para la carga de bobinas y la descarga o transporte del papel a reciclar), o finalmente c) los que cumplen tareas administrativas (dos mujeres).

A menudo, las diversas categorías de ayudantes (1º, 2º, 3º) se corresponden con las responsabilidades que tienen a su cargo en el proceso productivo cuando han adquirido calificaciones específicas a través del proceso de aprendizaje. Esto guarda relación con la antigüedad en el puesto y hay una cierta jerarquía, pero es el conductor quien comanda.

Aunque ahora no existan más dentro de la planta los puestos específicos para el control y supervisión de los trabajadores de ejecución, esto no implica que no haya un control técnico autónomo de la producción. Los conductores, y con frecuencia también los ayudantes, saben cuál es la tarea rutinaria que deben cumplir cada día, trabajando de manera autónoma y responsable para alcanzar los objetivos del volumen y calidad de la producción. No había razones objetivas ni la necesidad para imponer mecanismos o puestos específicos de control. Desde el inicio de la cooperativa aumentó el grado de autonomía de todos, pero al mismo tiempo las funciones correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo se fueron haciendo cada vez más rígidas. Cada trabajador sabe cuáles son sus tareas porque se repiten si-

guiendo una rutina y solo se modifican eventualmente a pedido de los conductores. Pero comparando con lo que sucedía en la San Jorge, es una autonomía más colectiva, hay más comunicación, cooperación y solidaridad. Pero igualmente, como había expresado uno de los socios, hay un reducido número de ellos que no asumieron la responsabilidad individual para que la cooperativa compitiera en mejores condiciones en el mercado (ausentismo, trabajo a desgano, etc.).

1.10. La nueva cultura del trabajo

Surgió en esta primera etapa, de manera incipiente y progresiva una nueva cultura laboral producto de los cambios operados en la estructura de la organización. Predominó una mayor igualdad pues se modificaron las relaciones jerárquicas que ahora están más basadas en factores objetivos: en las calificaciones y responsabilidades en la conducción.

Se iniciaron nuevas formas de cooperación entre, por una parte, la dirección de la empresa representada por el consejo directivo, los trabajadores más calificados que tienen a su cargo la conducción de las dos máquinas, así como el *pulpista*, el mecánico, el electricista y el calderista y, por otra parte, los ayudantes y personal que llevan a cabo tareas auxiliares.

El cambio en la división del trabajo les permitió reducir drásticamente los costos que antes se destinaban para pagar a personal de supervisión que no hacía tareas directamente productivas en la planta y cuya tarea era simplemente disciplinaria, supervisar, vigilar y controlar la actividad de los demás trabajadores.

Entonces, los trabajadores se desempeñan sin innecesarios mecanismos estrictos de supervisión, pero en contrapartida eso puede poner en cuestión la disciplina de quienes antes eran controlados. No fue una tarea fácil lograr la autonomía responsable en una cooperativa que antes fue una empresa capitalista quebrada y recuperada, y donde luego se incorporó nuevo personal “recomendado” sin la misma cultura de trabajo.

Luego de la etapa de consolidación (2001-2008) se inicia una etapa de transición hasta la situación actual (inicios de 2020).

2. La segunda etapa

El contexto macroeconómico y social erosionó el ideal autogestionario inicial.

Desde comienzos de la década pasada (2010-2019), la economía argentina se encontró con problemas debido a la irregularidad del crecimiento del Producto Interno Bruto (PBI), el creciente endeudamiento externo, los desequilibrios del comercio exterior, la restricción externa, la concentración y extranjerización de la economía, un severo sistema de control de cambios para frenar la fuga de divisas que impulsó primero un mercado paralelo y después de su abandono dio lugar a fuertes devaluaciones que se trasladaron a los precios dando lugar a una elevada y sostenida inflación (durante varios años fue cuestionada la forma de medirla a través del INDEC).

También se produjo un elevado y creciente déficit fiscal debido al pago de los intereses de la deuda, estimulado por un sistema impositivo injusto, fuerte emisión monetaria, la evasión, y la economía no registrada que desfinanció el ANSES. Fue necesario ofrecer subsidios a las empresas proveedoras de los servicios públicos para frenar la suba de las tarifas que impactaban sobre la inflación. En consecuencia, cayeron las tasas de ganancias empresariales, así como los salarios reales y su participación en el ingreso nacional, aumentó el porcentaje de la población en situación de desempleo, precariedad, pobreza y exclusión social.

En términos del PBI per cápita, desde 2011 el mismo ha disminuido debido al estancamiento, el irregular o débil crecimiento del PBI y al aumento de la población. Como ya mencionamos (Neffa, 2020), a pesar de ello, se llevó a cabo una política social inclusiva, se estatizaron varias empresas en dificultad para preservar el empleo, así como los fondos previsionales en manos de las AFJP, se otorgó una asignación universal por cada hijo para las familias más necesitadas, así como pensiones no contributivas otorgadas por la ANSES a casi tres millones de personas que no habían hecho aportes porque eran “amas de casa”, o habían trabajado “en negro”. También se implementaron políticas para que los y las jóvenes terminaran la escolaridad primaria y secundaria, y otras que contribuyeron a controlar los elevados índices de pobreza y de indigencia. El trabajo no registrado que había involucrado a más del 50% de la población económicamente activa en 2002,

descendió, pero luego se estabilizó a un nivel elevado, para volver a crecer desde mediados de la década pasada hasta superar el 35% antes de 2020.

Desde fines de 2015, con el cambio de gobierno, la economía argentina evolucionó de manera irregular, se estancó primero y entró en una fuerte recesión después, afectando sobre todo a las empresas del sector industrial. Las pymes, las cooperativas de trabajo y en particular la cooperativa sufrieron de lleno ese impacto.

Esos procesos impactaron sobre el mercado de trabajo aumentando el desempleo, el subempleo, así como el trabajo precario, la informalidad y el trabajo no registrado, reduciendo los ingresos de los asalariados (y de los cooperativistas), lo que repercutió sobre toda la economía. En mayor medida, esta situación impactó sobre las pequeñas y medianas empresas y en particular sobre las ventas de las cooperativas de trabajo -de los tres tipos que hemos descripto- y demás organizaciones de la economía social y solidaria. El fuerte endeudamiento externo generó una crisis que condujo al default.

Luego de ese brusco cambio introducido en el modo de desarrollo, la situación se agravó generando problemas en el funcionamiento de la cooperativa. El estancamiento de la demanda global acarrió el de su producción, se incrementaron fuertemente las tasas de interés dificultando y encareciendo el acceso al crédito cuando se buscaba infructuosamente la reducción del déficit fiscal. El fuerte aumento de las tarifas de los servicios públicos de electricidad, gas, agua corriente y de la logística de transporte incrementaron los costos de producción, repercutiendo sobre los precios en un mercado que ya estaba estancado y altamente concentrado. La inflación impactó fuertemente sobre los asalariados y también disminuyó el poder de compra de los excedentes distribuidos a los socios de la cooperativa.

La posición de la cooperativa en un mercado en recesión se complicó.

Postulamos que este deterioro del contexto macroeconómico que se reflejó en el ritmo de la producción y los resultados económicos de la cooperativa produjo una reducción de los excedentes generando incertidumbre, desánimo, debilitando aún más la orientación autogestionaria que se había expresado en los textos del estatuto y el reglamento interno.

Los costos de producción aumentaron en esta segunda etapa y disminuyeron los excedentes. Es dramático el dilema de la distribución entre reparto de excedentes a los socios o inversión, es un tema conflictivo, como sucede en las diversas experiencias internacionales de participación en empresas cooperativas y autogestionarias. Máxime en situaciones de crisis, disminuyó el monto para las inversiones dado el dramático nivel de necesidad que experimentaban (para alimentación, vivienda, transporte), que sería una condición para aumentar la productividad, reducir los costos, mejorar la calidad y tener mayor margen para competir en el mercado.

El volumen de la producción se vio fuertemente afectado en la década pasada. Las máquinas experimentan averías a menudo debido a la obsolescencia y se interrumpió la producción de las dos grandes máquinas debido a: 1) problemas de mantenimiento y de frecuentes averías que fueron reparadas internamente de manera artesanal pero sin poder reemplazar totalmente las piezas deterioradas, 2) el corte durante varios días de los servicios de gas y electricidad por el retraso en el pago de las elevadas facturas, y 3) las clausuras temporarias del establecimiento fabril decididas por la Autoridad del Agua que acusó a la cooperativa de contaminar el arroyo El Gato por no disponer de un adecuado sistema de filtrado de los efluentes.

Por el juego de las dos variables, caída de la demanda y disminución del volumen de producción, hacia fines de 2019 y comienzos de 2020, unido a los fuertes incrementos de los costos de los servicios públicos, se redujeron sensiblemente los excedentes de los últimos ejercicios y con ello lo que correspondía a cada socio cuyas condiciones de vida se deterioraron. El monto de los retornos mensuales para distribuir a los socios se situaba muy por debajo de lo que se paga para los mismos puestos según el convenio colectivo de trabajo de la industria papelerera. En consecuencia, se había reducido considerablemente el monto de los excedentes que se distribuyen a cada trabajador. Ese monto que se distribuyó a fines de 2019 no había variado desde un año atrás. Es decir que, dada la inflación, sus ingresos en términos reales habían perdido casi 50%.

La cooperativa atravesaba a fines de 2019 una situación difícil debido a varios años de recesión económica, con caídas de la demanda de los dos tipos de papel fabricado, la elevada y sostenida inflación alimen-

tada por las devaluaciones que incrementaron el costo de todos los insumos, los incrementos de las tarifas de los servicios públicos y el elevado costo del crédito por las tasas de interés exorbitantes. Todo esto impactó fuertemente sobre los resultados económicos de la papelería y limitó sus capacidades.

El volumen de la producción había aumentado durante la primera etapa para obtener los excedentes para pagar el crédito, pero en esta segunda etapa disminuyó en promedio a causa de las interrupciones de la producción por las causas ya mencionadas, pero también por la reducción semanal de los días y horarios de trabajo.

Otro factor que plantea problemas actualmente y en el futuro cercano, es el impacto del cambio científico y tecnológico. Se comienza a reducir el consumo de papel, que afecta directamente la demanda, y la cooperativa experimenta dificultades para mejorar o al menos mantener una calidad estándar debido al deterioro y no modernización de las máquinas y herramientas. La informática ha reducido fuertemente la necesidad del papel para periódicos, libros y documentación comercial, contrayendo la demanda, así como sus desechos, lo que indirectamente afectará sobre la cooperativa al disminuir el volumen de los residuos que les ofrecerán para reciclar y por ende aumentará el precio. El cambio científico y tecnológico que impulsa los procesos innovadores en cuanto a los procesos y los productos permitirá fabricar nuevos tipos de papel, de mayor calidad, más sofisticados y adaptados a usos especiales para satisfacer una nueva demanda. Eso requerirá mayores inversiones para instalar nuevas máquinas que incorporen complejos sistemas informatizados con capacidad para producir nuevos productos en un contexto que será cada vez más competitivo. Pero, además, se van a requerir mayores calificaciones y competencias o la reconversión profesional de los trabajadores que las van a manejar.

También, aumentó el presupuesto para el pago de los servicios públicos –cuyas tarifas se han incrementado exponencialmente desde fines de 2019 que se agrega a la deuda atrasada con la proveedora de gas que condujo al corte del servicio. Según el tesorero, algunos meses la cooperativa “alcanzaba apenas” a pagar a veces ese monto con lo recaudado por las ventas.

Los mayores costos unitarios de producción, la previsible caída de la demanda, las exigencias de variedad y de mayor calidad, además de los problemas arriba mencionados son algunos de los desafíos a los que se enfrenta actualmente la cooperativa para seguir existiendo y desarrollarse.

Respecto de los medios de producción, en esta etapa las máquinas experimentaron más a menudo averías por las dificultades para reparar piezas esenciales y esas interrupciones se adicionaban a las paradas por el corte de suministros y las clausuras temporarias ante denuncias de contaminación.

Si bien desapareció la división social del trabajo propia de las empresas capitalistas se mantuvo la división técnica del trabajo, condicionada o determinada por el maquinismo y solo en casos excepcionales se recurría a la rotación de puestos, la ampliación de tareas, el enriquecimiento de tareas y el trabajo en grupos volviendo a la situación anterior cuando se solucionaba el problema donde cada persona tenía un lugar y una función determinadas según las categorías del convenio colectivo.

Observamos que los trabajadores no cuestionan la división técnica del trabajo, lo consideran como algo natural y en cada sector los trabajadores reconocen de manera explícita la autoridad del conductor, reconociendo que tienen más conocimientos y experiencia que ellos y le obedecen para cumplir con las rutinas.

Todos tienen la sensación de ser víctimas de una injusticia social. Cuando se compararon con los demás trabajadores, asalariados públicos y privados, concluían que su trabajo era más pesado y sucio, las jornadas eran de mayor duración, trabajaban los sábados y tenían menos horas y días de reposo, cobraban menos ellos cada mes mientras que esos otros trabajadores contaban con los aportes patronales al sistema jubilatorios, tienen una obra social para el cuidado de la salud de toda la familia y cobertura contra riesgos del trabajo (ART). En vacaciones aquellos pueden acceder con bajos costos a hoteles sindicales o lugares de recreación y pueden solicitar créditos o actuar como garantes de otros en virtud de tener comprobantes de sueldos. Esta fuerte heterogeneidad la consideraban una injusticia.

En esta segunda etapa, se atenuó el proceso inicial de igualación (pago igual por hora de trabajo para todos los socios independientemente del puesto de trabajo ocupado) porque como una forma de compensación para los que ocupaban los puestos estratégicos y eran al mismo tiempo los fundadores y los que tenían más antigüedad, se decidió pagar un incremento de 3% adicional por cada año de antigüedad. Pero cuando caen los accidentes se suprimió y se lo reemplazó por una suma fija, mucho menor.

De la jornada de trabajo por turnos de 12 horas los siete días de la semana, se pasó primero a jornadas de 12 horas de lunes a sábados y a fines de 2019 cuando cae la demanda, se pasó a dos turnos de 8 horas de lunes a sábados y se buscó también reducir el pago de horas extras. Cabe recordar que gracias a las largas jornadas cobradas como horas extras durante la primera década del siglo XXI y los excedentes percibidos, muchos socios pudieron construir o terminar sus viviendas, comprar medios de locomoción y mejorar sus normas de consumo y de vida porque luego de que la cooperativa pagara el crédito en 2005, había aumentado el monto mensual del retorno de excedentes, así como el saldo anual y se pudieron hacer las reservas establecidas por Ley.

La contradicción consiste en que, si se trabajara sin interrupción en tres turnos, todos los días de la semana como cuando se creó la cooperativa y las máquinas funcionarían en continuo las 24 horas, habría menos “horas muertas”, la producción sería mayor y se generarían más excedentes, pero necesariamente se deterioraría aún más la salud de los trabajadores.

En cuanto a las vacaciones, todos los socios tienen el derecho según su antigüedad y las tomaban enteramente, aunque los últimos años no se pueden pagar por anticipado los excedentes correspondientes, lo cual dificultaba poder ejercer este derecho.

Se constata el bloqueo actual de las promociones y ascensos para los socios más jóvenes porque la estructura se horizontalizó y no hay supervisores ni jefaturas. Pocos habían tenido deseos o la posibilidad de aprender el oficio como para llegar a reemplazar a los que ocupan los cargos estratégicos. Eso implicaría asumir mayores responsabilidades y más dedicación, **pero no les mejoraría el monto del pago por hora**. Prefieren continuar como hasta ahora trabajando a su propio ritmo,

“tranquilos”, haciendo tareas auxiliares o como ayudantes porque eso les da más libertad, les exige menos responsabilidades y cobrarían lo mismo que actualmente por hora de trabajo. Existe la posibilidad de lograr un modesto ascenso o promoción si se producen vacantes entre los ayudantes (del 3º al 2º y del 2º al 1º) para lo cual se necesitaba capacitarse para adquirir conocimientos y experiencia trabajando varios meses como aprendices, juntos con y bajo la supervisión del conductor, el mecánico, el calderista o el electricista.

Como desde fines de la década 2000-2010 fue difícil hacer las reservas de excedentes establecidas en la legislación y el estatuto social, no se reactivaron las actividades de educación cooperativa justo cuando eso sería necesario para reencontrar un sentido al trabajo, fortalecer las relaciones sociales y de trabajo, para fortalecer el compromiso de todos los socios con la suerte de la cooperativa. Con los años, esa interrupción tuvo un gran impacto entre los trabajadores de la cooperativa, ya que había una gran diferencia entre los fundadores y los que se incorporaron más tarde en cuanto al conocimiento de lo que era una cooperativa y las mejores formas de gestionarla eficientemente.

No se generó o construyó una ideología autogestionaria, ni hubo cursos de capacitación sobre el tema, aunque el concepto figura en el estatuto y el reglamento interno.

Con los años, esa interrupción tuvo un gran impacto entre los trabajadores de la cooperativa, ya que había una gran diferencia entre los fundadores y los que se incorporaron más tarde, en cuanto al conocimiento de lo que era una cooperativa, sus derechos y obligaciones, las mejores formas de gestionarla eficientemente. En consecuencia, eso afectó su grado de involucramiento.

La cooperativa impulsó en la primera etapa a los trabajadores a hacer cursos para sacar los registros o certificados oficiales necesarios para manejar ciertos equipos y a los interesados les daban autorización para dedicar hasta cuatro horas de la jornada para tal fin sin pérdida de remuneración. Pero en la actualidad, los cursos de educación cooperativa se suspendieron hace muchos años y son muy pocos los interesados en acceder a esta facilidad para formarse en oficios industriales, incluso los hijos de los conductores y encargados de calderería, electricidad y mecánica se orientaron hacia otras profesiones obteniendo diplomas universitarios.

Los socios fundadores y los miembros de la actual comisión directiva expresaron en las entrevistas que observaban el incremento de los problemas disciplinarios, especialmente por los trabajadores más jóvenes que habían ingresado como "recomendados", provocando el desánimo de los socios fundadores que como estrategia defensiva se retraen y se concentran en su propio trabajo.

Había dificultad para aplicar las sanciones que fija el reglamento interno, pues en las asambleas el número de los recomendados tenía un peso importante. Eso explica la demora en aprobar el Reglamento Interno (solo en 2014), que es muy severo, (por ejemplo: ausencias sin justificativos, abandonos del puesto de trabajo sin autorización, etc.) pero que en los hechos no se puede aplicar pues se invoca la condición de socios y de dueños o copropietarios de la empresa, siendo criticados por los fundadores.

Podríamos parafrasear diciendo que ellos se auto-consideraban como si fueran simples asalariados de una empresa que permitía muchas libertades; trataban de obtener de la empresa las mayores ventajas -no salariales-, posibles y reducir la intensidad del trabajo, dando por sentado que el monto a recibir como retornos a cuenta de excedentes sería siempre bajo y no había posibilidades ciertas de aumentarlos fuertemente en el futuro.

La cultura del trabajo que predominó desde el inicio de la cooperativa y hasta comienzos de la década pasada entre los socios fundadores se caracterizó porque ellos se sentían formando parte de un colectivo de trabajo, se habían "sacrificado", tuvieron el coraje de ocupar la fábrica violando el derecho de propiedad y permanecieron varios meses en ella sin percibir ingresos y haciendo grandes sacrificios hasta que se constituyó la cooperativa. Predominó entre ellos la solidaridad y la amistad facilitadas porque entre los 27 "pioneros" había un similar nivel de calificaciones y experiencia, una historia común y reinaba la confianza mutua. Estos factores contribuían para que en la primera época se intentara espontáneamente mantener un cierto ritmo de productividad, asegurar un volumen de producción y el cuidado de la calidad, porque de eso dependía la sustentabilidad de la cooperativa. Y tenían el orgullo de sacar adelante el proyecto.

En cuanto a la gobernanza de la cooperativa, se puede afirmar que el consejo directivo funcionó como es habitual en este tipo de organiza-

ciones. Pero en esta etapa se redujo al mínimo la frecuencia de las asambleas y disminuyó la participación, salvo cuando se trataban sanciones para aplicar el reglamento interno.

La fuerza de trabajo ocupada no cambió en su cantidad. Varios de los fundadores, actualmente jubilados, siguen trabajando en puestos claves, son monotributistas, pero cobran actualmente la jubilación mínima. Varios de ellos critican a los que reciben los planes sociales, porque “cobran, aunque no trabajen”, y a los que accedieron a las pensiones no contributivas como “amas de casa sin haber hecho aportes previsionales.

Se constata la pronunciada edad de los fundadores y conductores de las dos máquinas, el *pulpista*, el calderista, el mecánico y el electricista, que son trabajadores con calificaciones y gran experiencia profesional que ocupan los puestos de trabajo estratégicos. Cuando se retiren su reemplazo será problemático porque los posibles candidatos externos compararían los bajos e inciertos excedentes que percibirían en la cooperativa con los salarios pagados por empresas según el convenio colectivo y porque allí estarían protegidos plenamente por el derecho del trabajo y la seguridad social.

Se critica abiertamente que la actual legislación que rige las cooperativas de trabajo no los incluya con los mismos derechos que tienen los asalariados en cuanto a la legislación laboral, previsional y de seguridad social. A nivel nacional se lograron medidas complementarias y actualmente la cooperativa paga por cada socio aproximadamente 2000 pesos mensuales por su registro en calidad de monotributistas, lo que les permite facturar, reunir antecedentes para el sistema jubilatorio y les da derecho a acceder de manera indirecta a una obra social. Como al no ser asalariados según la ley de Contrato de trabajo tampoco les corresponde la cobertura de una ART, y en reemplazo la cooperativa toma a su cargo el pago de una póliza de seguros contra todo riesgo que incluyen los accidentes de trabajo y los adhiere a una empresa de medicina pre-paga. En Neffa (2020) hemos analizado los diferentes aspectos de esta injusticia.

La disminución de la producción del papel común por parte de la cooperativa debido a la caída de la demanda puede dar la sensación de que la cantidad de obreros y de empleados es superior a lo necesario, poniendo en cuestión el grado de utilización de la fuerza de trabajo,

justamente cuando la tasa de desempleo y subempleo son elevadas y todo hace suponer que en el resto del año 2020 se van a incrementar. Pero el desempleo elevado y creciente que se produjo en el gran La Plata desde hace varios años desalienta que los trabajadores –de mayor edad, con pocas experiencias y calificaciones profesionales- que habían entrado por “recomendación” y percibían escasos retornos de excedentes, intentaran renunciar abiertamente como socios, y salieran a buscar un trabajo mejor remunerado fuera de la cooperativa. Esta decisión no se toma porque en su carácter de socios tienen la garantía de la estabilidad mientras siga funcionando la cooperativa.

Se restableció la prima por presentismo que regía antes de la ocupación. En el periodo de recuperación de la producción, la cooperativa dejó sin efecto este complemento salarial. Pero a partir del momento en que se incorporaron los nuevos socios “por recomendación”, se incrementaron las ausencias injustificadas, así como las llegadas tarde. Por esa causa se volvió a implementar este adicional, que a fines de 2019 era de 500 pesos por semana; el Reglamento Interno le dedica muchas cláusulas a las sanciones y penalidades adoptadas para reducir las llegadas tarde y las ausencias injustificadas.

Pero el ausentismo es casi nulo en el caso de los socios fundadores, con más calificaciones, de mayor edad y que incluso ya jubilados asumen una elevada carga de trabajo. Son signos de su fuerte identidad laboral.

La mayoría de los trabajadores de la cooperativa con los cuales hemos mantenido entrevistas son conscientes de todos estos problemas y del desafío que tienen planteado para un futuro cercano, cundiendo el desánimo. Uno de ellos al final de una conversación lanzó una idea inquietante: “en estas condiciones y pensando en el futuro, ¿por qué no pensar en dar por terminada la actividad de la cooperativa y vender el amplio y valioso terreno sobre el cual está edificada y repartir el resultado entre los trabajadores”. Según sus cálculos ello les permitiría vivir muchos años...y sin trabajar.

Todos estos hechos generan incertidumbre y provocan el desaliento de los trabajadores porque habida cuenta de los resultados de las empresas competidoras de dicha rama de actividad para aumentar la productividad y reducir los costos unitarios, disminuyó la competitiv-

dad de la cooperativa en el mercado en cuanto al tiempo de entrega, la variedad de productos, y la calidad.

Pero es obvio que esta crisis del proceso de trabajo no es un fenómeno propio solo de las cooperativas de trabajo, es un problema societal debido al cambio del modo de desarrollo a escala internacional, donde la exacerbación de la competitividad impulsa a reducir los costos y aumentar la intensidad del trabajo dando lugar dentro de muchas empresas al fortalecimiento del individualismo, la búsqueda prioritaria de la promoción personal, pues la seguridad en el empleo es incierta. En el caso de la cooperativa, esta situación puede incitar a tratar de hacer el menor esfuerzo posible máxime si consideran que la paga es insuficiente, pues solo se tiene en cuenta el tiempo de trabajo independientemente del puesto ocupado, del volumen de producción y hay poco reconocimiento social.

La segmentación y estratificación dentro del colectivo de trabajo que se analizó en el capítulo III se consolidó en esta segunda etapa, pero el estancamiento y la recesión la reforzaron. Un grupo de socios tendría un comportamiento similar al de los asalariados descargando la responsabilidad final de la marcha y gestión de la producción en el consejo directivo de la cooperativa como si fueran los patrones, *o toman iniciativas y esperan que otros los manden*.

Son integrantes de una cooperativa que logró sobrevivir, donde sus socios tienen un empleo y ahora son dueños de sus medios de producción, pero por su estructura, trayectoria y objetivos, difícilmente la cooperativa pudo considerarse a comienzos de 2020 siendo parte activa integrante de uno de los grandes movimientos sociales existentes, compuestos por desocupados o sub-ocupados, los que tienen empleos precarios en municipios o son miembros de las “cooperativas sociales” cuya fuente de ingreso son los planes sociales o el salario social complementario.

Su grado de inserción en movimientos sociales más vastos fue desigual. En sus inicios, la cooperativa estuvo relacionada con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), que los apoyó y asesoró legalmente para que pudieran comprar la empresa a la fallida San Jorge. Pero en la actualidad su participación en reuniones y actividades públicas del MNER no es frecuente. Se trata de una experiencia de gestión cooperativa que quedó relativamente aislada del

conjunto de las ERT-Coop, de los movimientos sociales, así como de las organizaciones sindicales. Por el contrario, el apoyo de FE-COOTRA fue decisivo desde el inicio para que se constituyera la cooperativa, gestionar la expropiación, hacer los trámites de inscripción y llevar a cabo las actividades de gestión asesorando para seleccionar y contratar los servicios contables, jurídicos, de gestores para trámites administrativos, cuyas tareas de asesoramiento y de apoyo continúan hasta el presente. Varios directivos de la cooperativa participan asiduamente en las actividades de FE-COOTRA y en oportunidades fueron designados para ocupar cargos en el consejo directivo de la federación. Uno de ellos fue incluso tesorero de FE-COOTRA.

¿Cuál es la situación actual en materia de salud y la seguridad en el trabajo?

Para las empresas industriales consideradas “grandes” (mínimo de 150 trabajadores) o según los riesgos a los cuales están expuestos, la legislación vigente desde 1972 en materia de higiene y seguridad establece la obligación de contar con un médico del trabajo y/o un ingeniero en higiene y seguridad o un ingeniero laboral, pero en el caso de empresas medianas, como era el caso de la Victoria, de la San Jorge y ahora de la cooperativa, se deberían asignar una cierta cantidad de horas-profesional mensuales (de un ingeniero o un técnico en higiene y seguridad) en el establecimiento en función del número de trabajadores equivalentes y de los riesgos de la actividad.

Antes de la quiebra de la San Jorge, la empresa proporcionaba los elementos de protección personal (EPP) y el jefe de producción velaba por que los trabajadores que lo necesitaban usaran las botas de seguridad, los cascos, guantes, barbijos y antiparras y la ropa de trabajo provista por la empresa, aunque había muchas infracciones que daban lugar a señalamientos.

Desde la creación de la cooperativa, esa costumbre dejó de tener mucha vigencia, pues los trabajadores usaron esos EPP (no todos y no siempre) siguiendo con el hábito anterior, pero a medida que se iban gastando e inutilizando no se reponían.

Cuando la situación económica empezó a deteriorarse a fines de los años 2010 esta cuestión se degradó. Pocos trabajadores usan ahora ropa de trabajo adecuada, los cascos, barbijos, etc. y solo utilizan más

frecuentemente los guantes y zapatos de seguridad (muy desgastados).

Pero la intensidad del trabajo disminuyó ciertamente respecto de lo que existía en la San Jorge. Los trabajadores “ya no trabajan apurados” y ese trabajar a otro ritmo lo justificaban porque antes el trabajo era agotador y porque “ahora son los dueños”.

Sin embargo, surge de la encuesta realizada en 2018-2019 -analizada en esta publicación- que los riesgos del medio ambiente siguen existiendo, y si bien la intensidad se redujo, no desapareció; mientras que el uso de los EPP no es permanente en la mayoría de los casos.

Los conflictos éticos y de valores se plantean y se resuelven en el seno de los equipos de los turnos, pero se ha cristalizado la existente segmentación o fragmentación del colectivo de trabajo. Las relaciones sociales y de trabajo están teñidas con esa segmentación, pero los conflictos y el hostigamiento no son frecuentes, salvo la violencia verbal o simbólica que es considerada como algo “natural” y habitual entre los obreros varones. Los trabajadores controlan sus emociones y no manifiestan el miedo que existe a los accidentes, pero sienten temor e incertidumbre con respecto al futuro del empleo a causa de los impactos de la crisis sobre la cooperativa con pocas posibilidades de revertir la situación.

La problemática de la salud y la seguridad física, psíquica y mental en el trabajo no constituye actualmente una prioridad para la cooperativa. Todavía está poco visibilizada.

Consideramos que poseer la propiedad colectiva de los medios de producción por parte de los socios es una condición necesaria, pero que no garantiza per se la vigencia plena de la participación, la democracia económica y la autogestión ni al mismo tiempo la reducción de los costos, el incremento de la producción, la mejora de la calidad, la obtención de elevados excedentes que harían posible elevar las condiciones de vida y de trabajo de los socios y poder controlar las condiciones y medio ambiente de trabajo.

La crisis recesiva que redujo la demanda de papel, la obsolescencia de los medios de producción, la reducción del monto de los retornos de excedentes debido a la inflación, la fragmentación del colectivo de trabajo y el desaliento de los trabajadores frente a la incertidumbre y

la adversidad, pueden cuestionar la sustentabilidad de la cooperativa. Todo esto, así como la debilidad e irregularidad de las actividades de educación cooperativa contribuyó a que perdiera fuerza la voluntad implícita de constituir una empresa autogestionaria, y en su lugar solo se propusieran asegurar la continuidad de una cooperativa de trabajo. Haberlo logrado es mucho en este contexto.

Las entrevistas y las encuestas pusieron de relieve el significado de la fábrica para los trabajadores de la cooperativa, dado que allí pasaban muchas horas los seis días de la semana; teniendo en cuenta la proximidad y la continuidad de las relaciones se constituyó un colectivo de trabajo, pero que es internamente heterogéneo como lo señalamos en el capítulo III.

La cantidad de horas pasadas en la planta, el contenido y la organización del proceso de trabajo con su división social y técnica constituyen un “facilitador” que estimula a los trabajadores para que tengan momentos de encuentro, les permiten conocerse más profundamente, poder hablar entre ellos sobre temas variados, incluso de su vida familiar. Y frecuentemente en esas conversaciones, tomando mate en una ronda, compartimos con los entrevistadores muchas historias de la cooperativa y situaciones personales.

La cooperativa adquiere un significado muy profundo para todos ellos, porque pasan más horas allí que en sus domicilios, no es solo una “abstracta fábrica de papel”, como cualquier otra, pues la cooperativa para muchos de ellos es un “segundo hogar” sobre todo para los miembros fundadores, dando lugar a una comunidad de valores.

Las entrevistas y las encuestas pusieron de relieve el significado de la fábrica para los trabajadores de la cooperativa, dado que allí pasaban muchas horas los seis días de la semana; por la proximidad y la continuidad de las relaciones se constituyó un colectivo de trabajo, pero que es internamente heterogéneo como lo señalamos en el capítulo III.

3. Problemas actuales de la cooperativa pendientes de resolución

3.1. La cooperativa y su inserción en el territorio.

Cuestionamiento del vertido de efluentes en el arroyo El Gato

Esta cuenca del arroyo El Gato es extensa, con una superficie de 98 km² y 25 km de longitud. El Gato cruza de oeste a este el partido de La Plata y Ensenada y se calcula que 400 mil personas viven, muchos precariamente, sobre toda la cuenca.

Un problema judicial sobre aspectos ecológicos relacionados con la calidad y control de los efluentes amenaza la fábrica desde antes de creación de la cooperativa (Causa FLP 24175/2015, cooperativa infracción a la ley 24.051, artículo 55). La autoridad que se ocupa de los problemas ambientales es la Unidad Fiscal de Investigaciones en Materia Ambiental (UFIMA), que ya había categorizado a los efluentes de la San Jorge en 1997 como de “tercera categoría” por su potencial poder contaminante. Según el fallo judicial adoptado en 2012, la cooperativa no había hecho un estudio del impacto ambiental al que estaba obligada, referido a la generación de residuos especiales que son arrojados al arroyo El Gato sin su previo o debido tratamiento.

Una denuncia contra la cooperativa realizada en ese año 2012 afirmaba la existencia de numerosas irregularidades de tipo administrativo, entre las que se mencionaron: a) no exhibir un estudio de impacto ambiental, b) no tener disponible la declaración jurada de efluentes gaseosos, c) no contar con la documentación actualizada de la totalidad de los aparatos sometidos a presión, d) no constaban que se hubiera hecho la inscripción de la cooperativa como generadora de residuos especiales, e) no habían contraído un seguro ambiental, etc. Y la Autoridad del Agua de UFIMA obligó a suspender nuevamente la producción por 30 días en 2012 porque consideró que sin el debido tratamiento la cooperativa seguía tirando desechos que se consideran peligrosos porque contaminaban al arroyo y ponían en peligro la fauna ictícola y salud de las poblaciones ribereñas hasta la desembocadura en el Río de la Plata. En 2017 los medios locales se hicieron eco de la denuncia “de que desde un caño de la cooperativa se lanzaba un extraño líquido color violeta” que alertó y preocupó a los vecinos de la zona, dando lugar a una nueva denuncia que se acumuló con la

iniciada anteriormente y generó otra clausura por varias semanas. Un estudio hecho por una técnica contratada por la cooperativa dictaminó luego que la papelera ya no evacuaba más residuos peligrosos, pues se había logrado una mejora en la calidad del efluente.

Posteriormente, un análisis pedido por la Autoridad del Agua y a cargo de un grupo de expertos de la Facultad de Ingeniería de la UNLP, dio el mismo resultado anterior: la cooperativa no cumplía con los parámetros del vuelco de efluentes y aplicó nuevas sanciones: porque los efluentes contenían residuos peligrosos que podían contaminar el Río de La Plata y dañar a seres vivos y al medio ambiente y que “la cooperativa no cumplía con los requisitos mínimos del tratamiento de residuos peligrosos y no se adoptaron los cuidados necesarios para evitar o disminuir la contaminación”.

Por lo tanto, decidieron aplicar sanciones. El Juzgado Criminal y Correccional de La Plata N° 3 concluyó que la firma cooperativa: 1) no cumplía con los parámetros de vuelco indicados en la normativa provincial, 2) el sistema de tratamiento de efluentes de la papelera no estaba funcionando correctamente, 3) los valores observados mostraban que los límites se superaban luego del vuelco del efluente de la cooperativa, y que en las condiciones en las que se encontraba, impactaba de manera negativa en la calidad del agua del arroyo.

Esta causa se inició a raíz de la denuncia del titular de la Unidad Fiscal de Investigaciones en Materia Ambiental (U.F.I.M.A.), y las recomendaciones se dividieron en tres etapas: acciones inmediatas (urgentes), acciones a corto plazo (30 días) y acciones a mediano plazo (120 a 180 días). El abogado defensor de la cooperativa informó que procedieron a la contratación de un ingeniero, que se abocó a la construcción del sistema de desinfección de efluentes que se les había ordenado y que ya se encontraba en funcionamiento invocando la Resolución N° 333 de la ADA. El mismo solicitó un permiso de vuelco provisorio por un año en el estado en que se encuentre el sistema de tratamiento, debiendo la empresa en ese lapso completar y normalizar los faltantes.

La resolución 333 de la ADA establece

“que amerita sanciones el que, utilizando los residuos a que se refiere la presente ley, envenenare, adulterare o contaminare de un modo

peligroso para la salud, el suelo, el agua, la atmósfera o el ambiente en general...”.

En función de esas consideraciones se resolvió aplicar multas y un procesamiento sin prisión preventiva a todos quienes en el momento en que se radicó la denuncia cumplían el rol de presidente, secretario y síndico, añadiendo que en el caso de que no procedieran al pago de 600.000 pesos cada uno o no dispusieran de bienes, se decretaría su inhabilitación general para realizar actos de comercio. Este fallo -de difícil cumplimiento por parte de los imputados- ha dado lugar a un pedido de reconsideración por parte de la cooperativa. Pero todavía está vigente. A la fecha de redacción de este trabajo, no conocemos el estado de la situación en esta materia, pero la cooperativa sigue funcionando.

El problema con los efluentes y la contaminación se agravó porque ahora ya no se dispone internamente del laboratorio para analizar las muestras y la cooperativa aduce que no tiene los recursos como para instalar un sistema adecuado de purificación como el que demanda la Autoridad del Agua que tiene un costo muy elevado.

Los trabajadores a su vez minimizaban el problema, sospechan la existencia de “pedidos de coimas”, y uno de ellos nos afirmó que se exageraba, porque

“por el caño del vertedero sale un producto que no es nocivo, y cuando se mira el arroyo se observa que allí se alimentan animales, hay pájaros y hasta reapareció la vegetación. Ahora quien contamina el arroyo viene desde atrás, son Carrefour y Walmart”.

3.2. Las disposiciones del código urbano frenaron la expansión de la cooperativa

De acuerdo con las normas edilicias y de uso del suelo en el gran La Plata, la cooperativa quedaba fuera de los parámetros establecidos en el código urbano para la localización de industrias en el área, pero considerando su preexistencia a la norma, quedó finalmente incluida como parte de los denominados “usos tolerados”.

Según el código del uso de la tierra urbana, en 2001 la cooperativa podía seguir desarrollando su actividad, pero no podría ampliarse o vender su terreno para uso industrial. De este modo, su expansión o

re-funcionalización que se había previsto después de constituida la cooperativa para hacer frente al aumento de la demanda surgida posteriormente, no pudo efectuarse mediante una extensión en altura del edificio o en la superficie ocupada. Ante esto, la cooperativa evaluó a finales de la primera década de su creación y cuando el mercado les era favorable, la alternativa de trasladarse al Parque Industrial que acababa de crearse en el partido de La Plata, pero para eso se necesitaba mucha inversión destinada a la construcción de infraestructura, desmontar las viejas máquinas, hacer la mudanza y comprar maquinarias más modernas.

Ese proyecto no avanzó debido a las dificultades para acceder al crédito y en el contexto actual esa posibilidad se ha desechado.

Pero existe la posibilidad de que una nueva ordenanza urbanística y sobre el uso del suelo cuestione la localización de la cooperativa en su lugar actual.

3.3. Tarifas de los servicios públicos, y paros de actividades

En el periodo de gobierno 2015-2019, debido a la crisis recesiva y caída de la producción y de la demanda de papel, la política económica de reducción de los subsidios a los servicios públicos dio lugar a un fuerte incremento de los mismos y la cooperativa contrajo una deuda elevada con las empresas proveedoras de electricidad y de gas, que dio lugar varias veces al corte de suministro (la deuda era de imposible cumplimiento) y en consecuencia la interrupción de la producción.

En julio del 2019 y durante varios días, todos los socios de la cooperativa bloquearon pacíficamente el Camino Centenario, pusieron tambores metálicos para impedir el tráfico y procedieron a quemar neumáticos para llamar la atención, pero sin agredir a los transeúntes. La policía no los reprimió ni desalojó, pero desviaron el tráfico en las dos direcciones.

Los directivos de la cooperativa elevaron un proyecto al Consejo Deliberante para que convocara a la empresa Camuzzi, el ENARGAS y la cooperativa a una audiencia para evitar el cierre de la papelera que ponía en peligro la situación laboral de unos 60 trabajadores socios de la cooperativa, sus familiares y también de aproximadamente 250

recicladores urbanos (“cartoneros”) que les proveían los recortes de papel y cartón.

Las autoridades de la cooperativa le ofrecieron a Camuzzi pagar un 50% de la deuda y renegociar la parte restante a través de un plan de pagos, pero la empresa proveedora de gas se negó, cortó definitivamente el servicio y se interrumpió la producción. **En consecuencia, hubo que buscar otra empresa proveedora de gas para reemplazarla y mientras tanto se reconoció una deuda por un monto considerable cuyo pago hipoteca el futuro.**

* * *

A comienzos de 2020 no es todavía posible analizar las consecuencias del cambio de gobierno y de su previsible orientación económica debido a las dimensiones de la crisis macroeconómica estructural heredada, el contexto internacional de recesión y la previsible caída del comercio internacional. No incluimos en este análisis la percepción y vivencias de los trabajadores de la cooperativa acerca del impacto de la Pandemia sobre la empresa y sus trabajadores, porque nuestro trabajo de campo concluyó a fines de 2019.

Todo esto genera incertidumbre y provoca un desaliento de los trabajadores porque habida cuenta de los resultados de las empresas competidoras en esa rama de actividad para aumentar la productividad y reducir los costos unitarios, disminuyó relativamente la competitividad de la cooperativa en el mercado en cuanto al volumen de producción, tiempo de entrega, la variedad de productos, la calidad y los costos.

A esto se debe añadir que el peso de la crisis recesiva que aumentó la incertidumbre respecto del futuro de la empresa genera desaliento, frena el esfuerzo para mantener la disciplina, aumentar la productividad y mejorar la calidad de la producción.

La crisis recesiva aumentó la incertidumbre respecto del futuro de la empresa, y este incremento de los riesgos psicosociales en el trabajo genera desaliento, frena el esfuerzo para mantener la disciplina, aumentar la productividad y mejorar la calidad de la producción.

VI / LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ABORDAJE ESPECÍFICO DE CADA CASO

Para producir conocimiento sobre los factores de RPST vigentes en la cooperativa bajo estudio y generar datos sobre los procesos de trabajo bajo los cuales emergen, se optó por un abordaje metodológico mixto, que combinó métodos cuantitativos y cualitativos. Partimos del hecho de que la relación entre trabajo y salud es un entramado complejo, de múltiples interrelaciones e influencias entre lo individual, lo organizacional, lo fisiológico y lo psicosocial. Por eso es necesario utilizar varios métodos y diferentes niveles de análisis que permitan dar voz a los propios trabajadores y develar qué cosas les suceden (y sienten) cuando trabajan (Henry, 2016). Lejos de ser antagónicos, los abordajes cualitativos y cuantitativos resultan complementarios y permiten validar, a través de la triangulación, los datos recolectados en cada caso (Reichardt y Cook, 2005; Vasilachis, 2006, Piovani, et al, 2008).

Además de plantear un abordaje metodológico mixto, la presente investigación se caracteriza porque puede enmarcarse en los llamados “estudios de caso”. Esta denominación metodológica alude a un abordaje específico en la investigación social. El caso (o los casos) de un estudio pueden estar constituidos por un hecho, un grupo, una relación, una institución, una organización, una empresa, un proceso social, o una situación o escenario específico, construido a partir de un determinado y parcial recorte empírico y conceptual de la realidad social, que conforma un tema y/o problema de investigación. Los estudios de casos tienden a focalizarse, dadas sus características, en un número limitado de hechos y situaciones para poder abordarlos con la profundidad requerida para su comprensión holística y contextual (Neiman y Quaranta, 2006).

El estudio de casos enfatiza el análisis contextual detallado de un número limitado de eventos o condiciones y sus relaciones y se utiliza en una variedad de disciplinas. Asimismo, hay una cuestión importante para tener en cuenta: la investigación de estudios de caso se puede lo-

grar utilizando metodologías cuantitativas y/o cualitativas. Un error común es creer que los estudios de casos son únicamente el resultado de etnografías o de la observación participante. Pero la investigación de estudios de caso puede emplear varios procesos de recopilación de datos, como observación participante, análisis de documentos, encuestas, entrevistas y otros. De hecho, *la potencia* de los estudios de caso reside en su capacidad para utilizar todas las metodologías dentro del proceso de recopilación de datos y comparar la evidencia dentro de un caso y *entre casos* para que la investigación alcance validez (Dooley, 2002).

Este abordaje puede implicar un caso único o la selección de casos múltiples. La elección de los mismos es conducida por criterios teóricos, lo cual a su vez permite establecer el alcance de los resultados y sus niveles de generalización (a qué situaciones similares pueden extrapolarse los hallazgos). En este sentido, la validez y la fortaleza de la investigación por medio de estudios de caso no depende de la cantidad de casos sino de las características particulares y de las posibilidades heurísticas que brinda a los mismos. La selección se hace en función de la pregunta de investigación, de las necesidades teóricas y de las condiciones empíricas existentes (Neiman y Quaranta, 2006).

Para la presente investigación, se seleccionó una cooperativa con una serie de rasgos específicos y con mucho potencial para pensar la relación entre trabajo y salud. Al respecto, la cooperativa Papelera (cooperativa) fue elegida exponente de una cooperativa perteneciente a la rama industrial, de amplias dimensiones, con una larga tradición en la rama papelera nacida al calor de los procesos de industrialización en Argentina y que luego llegó a esa condición a partir de un proceso de toma y recuperación por parte de los propios trabajadores en una de las crisis más inéditas y profundas de nuestro país. Estas características denotan formas particulares de organizar el trabajo que, a su vez, repercuten sobre las condiciones de trabajo y la salud psicosocial de los trabajadores.

Podría pensarse que un espacio laboral perteneciente a la rama industrial, donde prima el trabajo físico, mediado por maquinarias y materias primas pesadas, implica fundamentalmente problemas de salud tradicionales generados por riesgos clásicos (físicos, químicos y de índole similar). Pero una de las hipótesis de esta investigación es

que –además de esos riesgos– en la cooperativa puede haber riesgos de tipo psicosocial generados por la organización del trabajo vigente y por las especificidades que implica que la empresa funcione bajo la modalidad de cooperativa. De esta manera, el caso bajo estudio puede mostrar que los RPST pueden ser encontrados aún en espacios laborales que se han pensado como menos proclives a estos problemas.

En los siguientes apartados, describiremos cómo se realizó el trabajo de campo: cómo se accedió a cooperativa bajo estudio, qué técnicas e instrumentos se utilizaron y que pasos implicó la realización operativa de la investigación.

1. Trabajo de campo en la cooperativa papelera

La primera actividad que se realizó para emprender el trabajo de campo en la región de La Plata fue tomar contacto con representantes de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (Fecootra) en dicha localidad. En septiembre de 2018 fuimos recibidos por el coordinador general de la federación, Gabriel Di Francesco. Específicamente, se realizaron dos reuniones donde se abordaron varios temas importantes para el inicio de la investigación: se consultó sobre la dimensión del sector en la región, qué temas se problematizan desde la federación en relación con las cooperativas de la región, qué normativas regulan la actividad, cuál es la articulación de las cooperativas con otros actores sociales (estado, sindicatos, etc.), qué abordaje se hace de la relación trabajo-salud, entre otros. Asimismo, se consultó sobre aspectos puntuales referidos a la gestión interna de las cooperativas: mecanismo de coordinación y organización del trabajo, proceso de toma de decisiones, sistema de pagos, formas de asociación y de desvinculación de los trabajadores, etc.

En función de la información brindada por representantes de FE-COOTRA, se emprendieron dos actividades. De todas las posibles cooperativas en la región de La Plata se optó por estudiar la cooperativa y se pidió a las autoridades de la Federación que actúen como nexo para obtener el permiso y poder realizar la investigación. De esta manera, se pudo establecer un primer contacto con el tesorero de la cooperativa, que luego de haberse interiorizado sobre la propuesta y después de consultar al consejo de administración, dio su acuerdo para el inicio del trabajo de campo.

La segunda actividad que se realizó fue el diseño de un formulario de encuesta que permitiese relevar la existencia de RPST, adaptado a la realidad organizacional de las cooperativas (sobre esto volveremos en breve).

De esta manera, el diseño de la investigación se delineó en función de entrevistas preliminares con informantes claves que posibilitaron una serie de decisiones metodológicas adaptadas tanto a nuestras preguntas de investigación como a la realidad del sector bajo estudio y a sus problemáticas específicas.

2. Abordaje cuantitativo: la encuesta

La técnica que se utilizó para llevar adelante este abordaje fue la encuesta, la cual permitió abarcar un amplio abanico de temas y tópicos sobre la situación de trabajo a lo largo del cuestionario, tanto vinculadas a las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) como a los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST), que son el eje de la investigación.

El formulario utilizado en las cooperativas (y en otras investigaciones anteriores del equipo) estuvo basado en una encuesta sobre RPST aplicada en Francia, elaborada por un equipo de expertos encabezado por Michel Gollac y Thomas Coutrot. Dicho equipo desarrolló un abordaje cuantitativo para relevar estos riesgos entre la población trabajadora de aquel país, tras haber realizado una amplia revisión sobre los métodos existentes en varios estados europeos para medir los RPST (Gollac, 2011).

Como forma de retomar esos desarrollos, equipos constituidos en varias universidades argentinas (y vinculados entre sí por nutridas redes de intercambio) se abocaron a examinar las condiciones de aplicación de la encuesta francesa a nuestro contexto local (Neffa, 2015). De esta forma, y a partir de un proceso de reflexión teórica y metodológica, se adaptó el instrumento a la realidad laboral de nuestro país. El resultado ha sido la confección del *Cuestionario sobre riesgos psicosociales aplicable en Argentina*, que ya ha sido utilizado para estudiar los RPST en diversos espacios laborales, en el marco de proyectos académicos de diferentes universidades nacionales.

Ahora bien, como señalábamos antes, en esas investigaciones precedentes la encuesta de RPST fue aplicada en organizaciones públicas y

privadas, donde rige el trabajo asalariado. Pero hasta ahora no se había realizado dicha encuesta en cooperativas, donde la organización del trabajo es diferente y los trabajadores son socios que no están sujetos a una relación salarial subordinada. Esto obligó al equipo a repensar una vez más el formulario de encuesta y reflexionar acerca de las adaptaciones que deberían hacerse para relevar las principales variables que propone el instrumento.

El objetivo de la revisión fue encontrar nuevas maneras de operacionalizar los conceptos incluidos en la encuesta, de forma tal que las preguntas estuviesen adaptadas a la situación de trabajo que rige en las cooperativas. En este sentido, se emprendió un trabajo de revisión de preguntas, categorías y términos en todo el instrumento. Por ejemplo, no podía consultarse por el salario en el sentido clásico del término, sino que había que interrogar a los trabajadores sobre distribución de excedentes y cómo eso repercutía sobre sus condiciones laborales. De igual forma, no podía partirse de la idea de roles jerárquicos o de la existencia de jefes, en sentido estricto¹¹ al momento de relevar las relaciones sociales en el trabajo.

De esta manera, se confeccionaron sucesivas versiones del formulario, que fueron elaboradas en base a la información recolectada con informantes claves y a la bibliografía sobre la organización de las cooperativas. Luego de varias revisiones y de la ejecución de una prueba piloto, se llegó entonces a la versión final del formulario que fue aplicado en la cooperativa papelera.

Por la complejidad y extensión que presenta el formulario de encuesta, la misma fue administrada en forma presencial y estuvo a cargo de siete encuestadores que fueron capacitados a tal fin. Las reuniones de capacitación se realizaron en la ciudad de La Plata durante el mes de noviembre de 2018 y sus contenidos fueron amplios: se impartieron las nociones principales sobre el enfoque de los riesgos psicosociales, sobre sus conceptos principales y su forma de operacionalización en la encuesta. También se buscó familiarizar a los encuestadores con funcionamiento de las organizaciones cooperativas: cómo están formadas, qué tipos existen y qué lógicas sostienen su funcionamiento. Por último, se impartieron aspectos vinculados a la situación de en-

¹¹ Esto no impide que haya jerarquías tácitas ni relaciones de poder, como veremos en capítulos subsiguientes.

cuesta (uso del formulario, habilidades para conducir la entrevista, estrategias de entrada al campo, etc.). Con esta capacitación se buscó minimizar los posibles errores en el relevamiento y asegurar la mayor calidad de los datos, dado el rol estratégico que tienen los encuestadores en validez y construcción de los mismos (Henry, 2016).

El contacto previo establecido con el secretario del consejo directivo de la cooperativa fue fundamental para planificar el relevamiento con encuesta. En sucesivos encuentros, se le pudo consultar una serie de detalles sobre el funcionamiento de la cooperativa, sobre su evolución en los últimos años y sobre los asociados (cantidad, puestos, perfil de sus calificaciones, etc.).

En estos encuentros con el representante de la cooperativa se pudo determinar que la cooperativa estaba formada por aproximadamente 60 asociados, que ocupan distintos puestos en el proceso productivo y/o en la administración de la cooperativa. En función de esa cantidad, se decidió que era innecesario hacer una muestra y que era más adecuado encuestar a todos los trabajadores/as, para así obtener un cúmulo de datos que permitiese sacar conclusiones relevantes y realizar operaciones estadísticas.

A los fines de facilitar el trabajo de encuesta, desde la cooperativa se nos brindó un listado donde figuraban los trabajadores/as, sus puestos y sus turnos. Esto último era algo dinámico y que debía ser chequeado constantemente con las autoridades, dado que los trabajadores rotan semanalmente¹² y a veces cambian horarios en función de situaciones particulares (licencias, asuntos familiares, vacaciones, suplencias, etc.). De esta manera, era importante llevar al día el esquema de horarios para poder planificar el trabajo de campo de manera eficiente y saber en qué momento se podían realizar las encuestas.

Dichas encuestas fueron realizadas en el predio donde funciona la cooperativa (en diferentes áreas, según las necesidades del caso) durante diciembre de 2018 y marzo de 2019. Su duración promedio fue de 40 a 50 minutos. La encuesta fue voluntaria y en todos los casos primero se ofreció información relativa a las características del estudio,

¹² La cooperativa funciona de lunes a sábado, con turnos rotativos que permiten su funcionamiento las 24 hs. del día. Esos turnos son de 8 horas, y los trabajadores rotan semanalmente, en el sentido mañana-tarde-noche.

su temática y las instituciones intervinientes. Luego, se les consultó a los trabajadores si querían responder el cuestionario. Asimismo, y como ya se mencionó, se explicó que la encuesta era anónima y confidencial, dado que los nombres de los trabajadores no fueron incluidos en la recolección de datos.

Antes de comenzar el trabajo de campo, y con el fin de sensibilizar a los asociados de la cooperativa sobre la temática de RPST, se distribuyeron folletos informativos. Los folletos fueron entregados en mano durante visitas al establecimiento y también fueron colocados en espacios comunes para que los trabajadores puedan acceder a los mismos. El objetivo era que estuvieran informados sobre los fines del relevamiento, por qué podía resultar útil generar información sobre riesgos psicosociales y, de esa manera, tuviesen mejor predisposición para participar de la encuesta.

De todas formas, algunos trabajadores no quisieron responder a la encuesta y otros no estaban disponibles en el lugar de trabajo (por diferentes circunstancias: licencia, jubilaciones recientes, vacaciones, etc.). Esto generó que el total de encuestas realizadas fuera levemente menor al universo inicialmente planteado. En este sentido, el número final fue de 44 encuestas realizadas a trabajadores de diferentes turnos, categorías y oficios.

En cuanto a la carga de datos, fueron también los encuestadores quienes los volcaron a un software de carga llamado LimeSurvey, cumpliendo el rol de “data entry”. Este software permitió un acceso remoto a cada encuestador por internet y favoreció el desarrollo simultáneo de la recolección y carga de datos. El formulario digital del Limey Survey replicaba la versión impresa y habilitaba a que cada encuestador/a marque las opciones o respuestas que había recabado previamente en el terreno.

Para la fase de análisis, el software LimeSurvey permitió generar una distribución de frecuencias para todas las preguntas (variables) de la encuesta. Estas cantidades iniciales permitieron detectar patrones generales en torno a los principales problemas de RPST difundidos entre las trabajadoras y, por el contrario, qué temas no resultaban significativos y tenían una incidencia menor.

De esta forma, una vez que estuvieron cargadas todas las encuestas y se pudo acceder a las tablas de datos, en subsiguientes reuniones el equipo revisó pacientemente los datos estadísticos, identificando problemáticas y buscando interpretaciones posibles teniendo como base las lecturas antes mencionadas.

3. Abordaje cualitativo: tres técnicas interrelacionadas

A modo de recolectar datos para profundizar diferentes aspectos del proceso de trabajo y de los RPST vigentes en la cooperativa, se recurrió al uso de variadas técnicas cualitativas, las cuales sirvieron para complementar los datos de la encuesta.

En primer lugar, se realizó un análisis documental, que incluyó la revisión de prensa, páginas de internet y bibliografía referida a la historia y evolución reciente de la cooperativa. Por esa vía se buscó reconstruir las distintas etapas de la fábrica, sus procesos de crisis, de conversión en fábrica recuperada y posteriormente, en cooperativa.

Otra técnica que se utilizó durante el trabajo de campo fue la observación participante, principalmente con el objetivo de conocer en mayor detalle la organización del proceso de trabajo vigente en la cooperativa y aspectos técnicos de su funcionamiento. Esto fue posible por la accesibilidad que se tuvo para circular en el establecimiento y por la posibilidad de consultarles a los operarios sobre la naturaleza de sus tareas mientras estaban en sus puestos. Esto permitió reconstruir las principales etapas del proceso productivo y conocer tanto el trabajo prescripto como el real, lo cual resulta fundamental para comprender los RPST existentes. Asimismo, se brindó a dos de los miembros del equipo una visita guiada por las instalaciones de la cooperativa, donde se pudo tomar notas y fotografías, y donde se pudo consultar sobre los aspectos operativos de la fábrica.

La tercera técnica cualitativa que se utilizó para recabar datos fue la entrevista en profundidad. Esta técnica fue realizada con el fin de complementar la información que se había recabado tanto con la encuesta como con las observaciones. Específicamente, se realizaron cuatro entrevistas a asociados que por sus puestos actuales (o pasados) y por su antigüedad, tenían un amplio conocimiento de la cooperativa: el secretario, el presidente actual, un ex miembro del consejo de administración y un trabajador con más de cuarenta años de

permanencia en la empresa. Estos encuentros fueron extremadamente útiles para profundizar en una serie de tópicos que se consideraban centrales para responder nuestras preguntas de investigación: coordinación y supervisión de tareas, organización del tiempo de trabajo, relaciones entre los asociados, sistema de remuneraciones, sustentabilidad de la cooperativa, entre otros temas.

Las entrevistas en profundidad tuvieron una duración aproximada de una hora y fueron realizadas en el establecimiento de la cooperativa. Tres de ellas fueron grabadas con permiso de los entrevistados y una de ellas fue registrada por medio de notas a mano. El análisis de estos datos se realizó por medio del software Atlas-Ti, que permite recuperar los temas del guion y otros emergentes a través de un sistema de códigos diseñado por los investigadores, en función de la pregunta de investigación.

* * * * *

Por medio de todas las técnicas arriba explicadas (cuantitativa y cualitativas) se obtuvo una gran cantidad de información, con mucha riqueza, la cual permitió comprender en profundidad el caso bajo estudio. El equipo de investigación realizó un exhaustivo proceso de análisis de los datos y de triangulación de interpretaciones, esto hizo posible la realización de un diagnóstico integral sobre los RPST vigentes en la cooperativa. En la siguiente parte de este documento expondremos los resultados principales en capítulos sucesivos, ordenados en base a los seis ejes que propone el marco teórico de los RPST.

VII / CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS

1. Características laborales de los trabajadores de la cooperativa

A continuación, vamos a presentar algunos aspectos referidos a la estructura general del establecimiento bajo análisis. Estos datos surgen de la encuesta de Riesgos Psicosociales aplicada en la cooperativa.

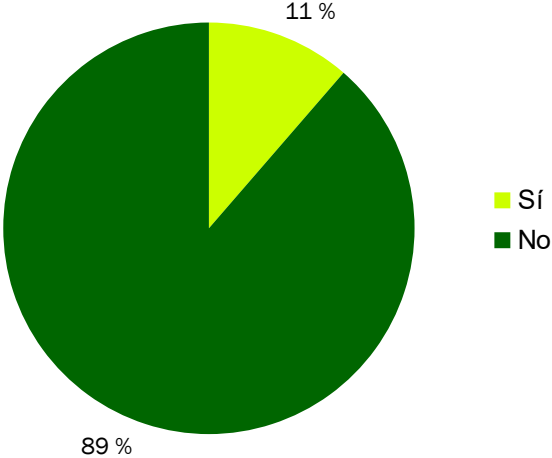
Lo primero que surge de la encuesta es que, del total de encuestados (30 trabajadores) la mayor parte pertenecen a puestos operativos dentro de la fábrica, como puede visualizarse a continuación (ORG.3):

ORG. 3- En su trabajo, ¿qué tipo de posición ocupa?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1- Administrativa.	3	6,8%
2- Operativa	30	68,2%
3- Profesional o Técnico especializado. Encargado de máquinas	7	15,9%
4- De coordinación (encargado, responsable de áreas, sectores, divisiones, secciones, equipos).	3	6,8%
6-Directivo	1	2,30 %

En la encuesta también se consultó sobre la situación de pluriempleo (ORG.6). Al respecto, no pareciera ser una situación extendida dado que solo el 11,4% indicó tener otro empleo. Probablemente (como veremos más adelante) las largas jornadas y los turnos rotativos impidan esta posibilidad:

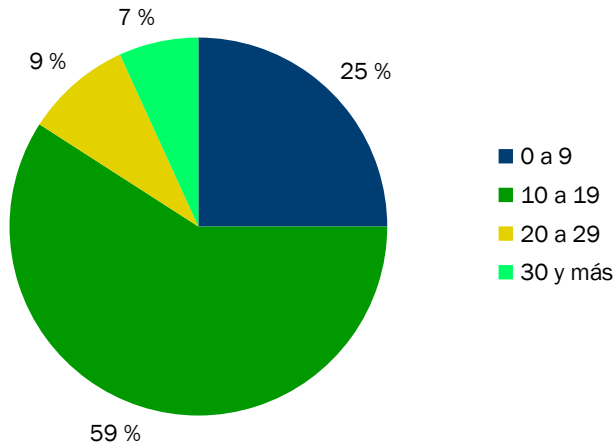
ORG.6.- ¿Usted tiene actualmente otro empleo (a tiempo completo o a tiempo parcial)?



ORG.6.- ¿Usted tiene actualmente otro empleo (a tiempo completo o a tiempo parcial)?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	5	11,4%
No	39	88,60 %

A los encuestados se les consultó por su antigüedad en la empresa (D.10.1). Al respecto, como puede verse en los datos la mayor parte tiene una antigüedad de 10 a 19 años (59,1%). El promedio de antigüedad de los encuestados en la fábrica es de 15,16 años en la institución.

D.10.1 ¿Cuál es su antigüedad (en años) en la cooperativa?**D.10.1** ¿Cuál es su antigüedad (en años) en la cooperativa?

Opción	Cuenta	Porcentaje
0 a 9	11	25,0%
10 a 19	26	59,1 %
20 a 29	4	9,1%
30 y más	3	6,8%

También debe notarse que un cuarto de los trabajadores encuestados lleva menos de 10 años en la fábrica. Como veremos en los siguientes capítulos, esta franja conforma una generación “nueva” dentro del colectivo de trabajadores y con actitudes diferenciales respecto del trabajo.

A continuación, se les preguntó a los encuestados sobre su antigüedad *en el puesto* (D.10.2), para conocer también si existen procesos de movilidad y la experiencia en el mismo. Es notable que la mayor parte de las respuestas se ubique en el intervalo de 0 a 4 años. Esto estaría indicando que ha existido tanto un ingreso de trabajadores jóvenes como también algún proceso de movilidad o de rotación entre los

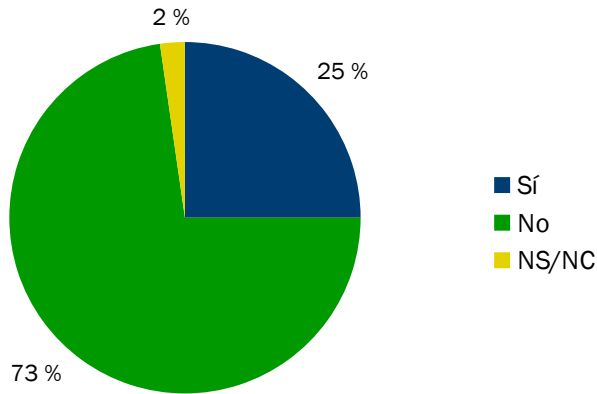
puestos. De hecho, estos datos indican que los trabajadores llevan 7,37 años en promedio en su puesto.

D.10.2 ¿Cuál es su antigüedad (en años) en el puesto o cargo actual?

Opción	Cuenta	Porcentaje
0 a 4	23	52,3 %
5 a 9	9	20,4 %
10 a 14	3	6,8 %
15 a 19	5	11,6 %
20 y más	4	9,1 %

Luego, se les consultó a los encuestados (D.5.2) si eran o habían sido dirigentes de la cooperativa (miembro del consejo de administración, síndico). Con esta pregunta se buscó conocer el grado de participación en actividades de organización del proceso de trabajo y de conducción de la cooperativa. Los datos indican que solo un cuarto de los trabajadores ejerció esas funciones, lo cual estaría indicando escasa rotación en esas funciones directivas.

D.5.2- ¿Usted es o ha sido dirigente de la cooperativa?
(miembro del consejo de administración, síndico)

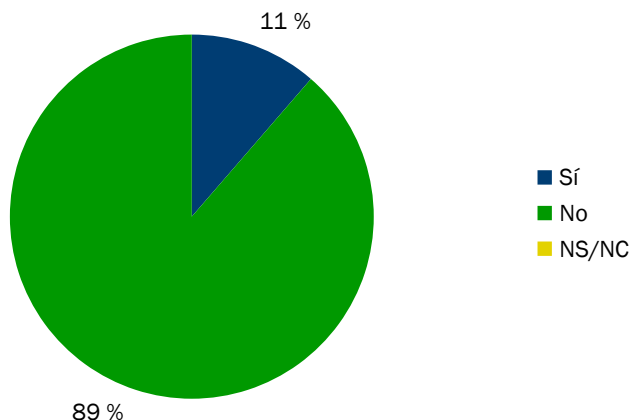


D.5.2- ¿Usted es o ha sido dirigente de la cooperativa?
(miembro del consejo de administración, síndico)

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	11	25,0%
No	32	72,7%
NS/NC	1	2,3%

Por último, en lo referido a sus trayectorias laborales, se consultó a los trabajadores si eran o habían sido dirigentes, delegados o militantes sindicales (D.5.1). Con esto se buscó conocer si existía alguna tradición de militancia que haya sido puesta en juego en la conformación de la cooperativa. Al respecto, solo un 11% indicó tener esa experiencia de organización colectiva.

D.5.1- ¿Usted es o ha sido dirigente, delegado o militante sindical?

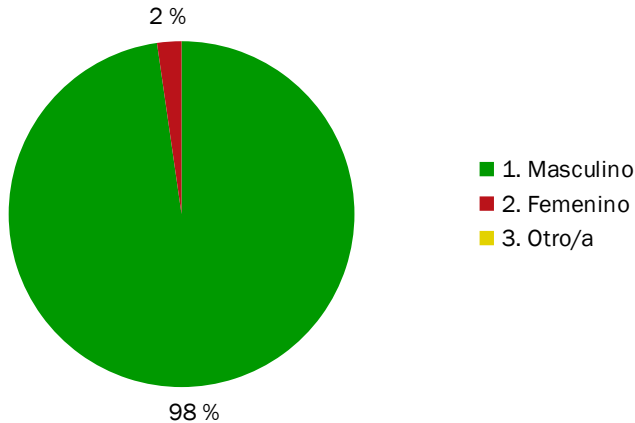


D.5.1- ¿Usted es o ha sido dirigente, delegado o militante sindical?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	5	11,4%
No	39	88,6%
NS/NC	0	0,0%

2. Características demográficas de los trabajadores encuestados

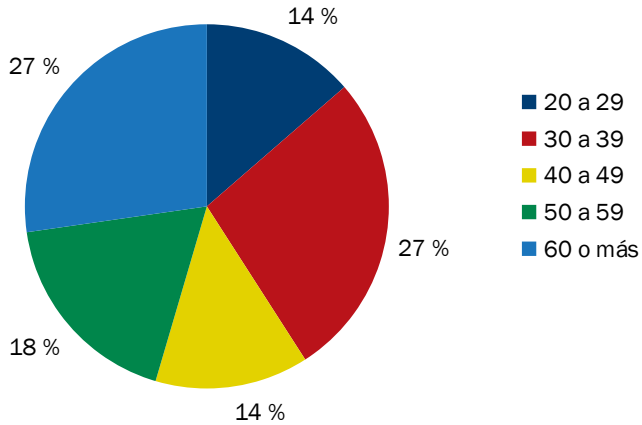
Otra sección de la encuesta estuvo dirigida a conocer el perfil socio-demográfico y familiar de los trabajadores. En cuanto al género (D.1), como hemos mencionado antes, se trata de un colectivo de trabajadores mayormente masculino (98%):

D1. Género**D1. Género**

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. Masculino	43	97,70 %
2. Femenino	1	2,30 %
3. Otro/a	0	0,00 %

En cuanto a la nacionalidad, prácticamente todos son argentinos y solo dos trabajadores señalaron ser de origen extranjero. En lo referente a la edad, encontramos un colectivo de trabajo que tiene gran dispersión de edades y es llamativa la cantidad de trabajadores mayores de 60 años (27,3%). De hecho, el promedio de edad de los trabajadores de la cooperativa era de 48 años al momento de realizarse la encuesta.

D.3. Edad



D.3. Edad

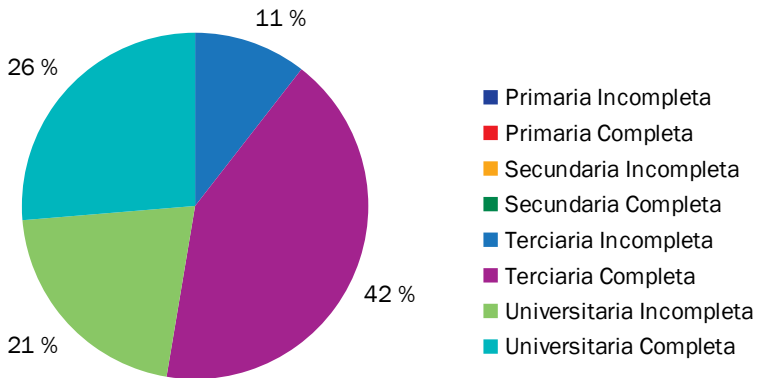
Opción	Cuenta	Porcentaje
20 a 29	6	13,6%
30 a 39	12	27,3%
40 a 49	6	13,6%
50 a 59	8	18,2%
60 o más	12	27,3%

En cuanto al nivel educativo alcanzado (D.4), también los datos indican situaciones muy disimiles y que hay trabajadores con distintos grados de educación formal¹³ en la cooperativa. De esta manera hay

¹³ La pregunta apuntó a conocer los niveles educativos formales, tomando como referencia el sistema de educación nacional. Pero no excluye la posibilidad de que los trabajadores tengan otro tipo de instancias de formación y que hayan atravesado otro tipo de procesos de aprendizaje informales, los cuales son tan o más importantes para la ejecución de su trabajo. De hecho, es frecuente que, en el sector industrial, en las áreas más operativas, gran parte de las habilidades y competencias requeridas se aprendan dentro de los establecimientos, por medio de un entrenamiento del tipo “aprender haciendo”. Es decir, observando y consultando a traba-

algunos con primaria incompleta pero también otros con terciaria completa. Y el mayor número de respuestas corresponde al nivel “secundaria incompleta” (38,6%).

D.4. Nivel de estudios alcanzado

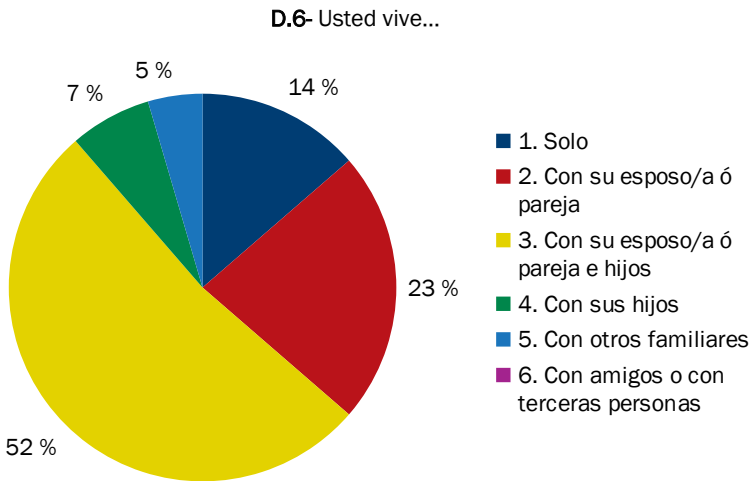


D.4. Nivel de estudios alcanzado

	Cuenta	Porcentaje
Primaria Incompleta	1	2,30 %
Primaria Completa	10	22,70 %
Secundaria Incompleta	17	38,60 %
Secundaria Completa	11	25,00 %
Terciaria Incompleta	0	0,00 %
Terciaria Completa	3	6,80 %
Universitaria Incompleta	2	4,50 %
Universitaria Completa	0	0,00 %

ADORES más experimentados que les enseñan a los nuevos todos los aspectos del oficio y del puesto. Esto es lo que sucede en la cooperativa, como veremos más adelante en los próximos capítulos.

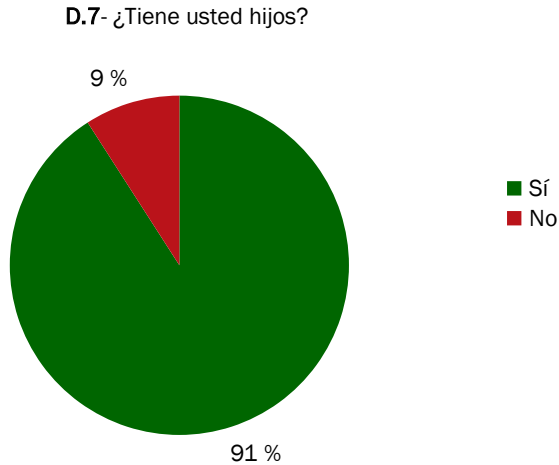
A continuación, en la encuesta se realizaron una serie de preguntas sobre la situación sociofamiliar, que permiten comprender cuestiones tales como el rol de sostén de familia de los trabajadores, así como cuestiones referidas al trabajo de cuidado (que se suma a la carga del trabajo remunerado). Al respecto, se consultó a los encuestados con quienes vivían (D.6). Como puede verse, tres cuartos indicaron que viven con hijos y/o pareja, lo cual indica su salario es parte del sostén de un hogar y que solo 6 trabajadores viven solos:



D.6- Usted vive...

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. Solo	6	13,6%
2. Con su esposo/a o pareja	10	22,7%
3. Con su esposo/a o pareja e hijos	23	52,3%
4. Con sus hijos	3	6,8%
5. Con otros familiares	2	4,5%
6. Con amigos o con terceras personas	0	0,0%

En este orden de cuestiones, se consultó a los encuestados si tenían hijos, para precisar mejor sus responsabilidades económicas (D.7), a lo cual el 91% respondió afirmativamente:

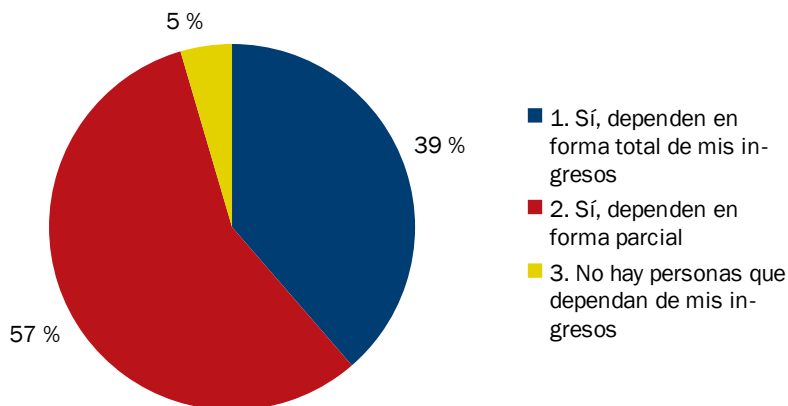


D.7- ¿Tiene usted hijos?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	40	90,90 %
No	4	9,10 %

En esta misma línea de preocupaciones, se preguntó en la encuesta si los miembros de su hogar o familia dependían económicamente de sus ingresos (D.8). Las respuestas indican que en el 96% de los casos, los trabajadores tienen familiares que dependen (parcial o totalmente) de sus ingresos, como puede verse a continuación:

**D.8- Los miembros de su hogar o familia
¿dependen económicamente de sus ingresos?**



**D.8- Los miembros de su hogar o familia
¿dependen económicamente de sus ingresos?**

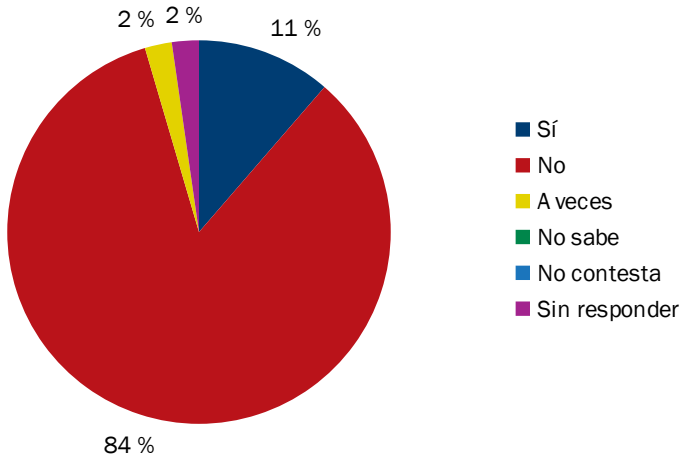
Opción	Cuenta	Porcentaje
1. Sí, dependen en forma total de mis ingresos	17	38,6%
2. Sí, dependen en forma parcial	25	56,8%
3. No hay personas que dependan de mis ingresos	2	4,5%

Esta responsabilidad económica (como sostén de hogar o de sus hijos) de los trabajadores es un dato importante a la hora de entender las razones por las cuales los trabajadores muchas veces soportan condiciones de trabajo poco satisfactorias. La necesidad de obtener un sueldo a fin de mes y de financiar los gastos familiares es un factor de gran peso para sostenerse en sus puestos.

En la encuesta se consultó también sobre el trabajo de cuidado (D.9), para relevar la existencia de esta carga de trabajo adicional. Los datos indican que solo un 11,4% se ocupan regularmente de una persona

enferma, mayor o discapacitada, dentro o fuera de su hogar, sin ser remunerado por ello. Probablemente, estas sean tareas que no recaen frecuentemente (en función de patrones culturales y sociales) sobre un colectivo masculinizado como el que existe en la cooperativa.

D.9- ¿Se ocupa Ud. regularmente de una persona enferma, mayor o discapacitada, dentro o fuera de su hogar, sin ser remunerado por ello?



D.9- ¿Se ocupa Ud. regularmente de una persona enferma, mayor o discapacitada, dentro o fuera de su hogar, sin ser remunerado por ello?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	5	11,4%
No	37	84,1%
A veces	1	2,3%
No sabe	0	0,0%
No contesta	0	0,0%
Sin responder	1	2,3%

Esta caracterización general de los encuestados que hemos realizado hasta aquí nos permitirá comprender mejor el análisis de las variables que se analizarán en los siguientes capítulos, referidas a los riesgos psicosociales emergentes en la cooperativa bajo análisis.

VIII / EJE 1. TIEMPO E INTENSIDAD DEL TRABAJO, RIESGOS DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO Y AUTOPERCEPCIÓN SOBRE LA SALUD

En este capítulo vamos a examinar distintas dimensiones que implican una demanda y una exigencia para los trabajadores, debido a la duración y configuración del tiempo de trabajo, los esfuerzos que realiza, los riesgos del medio ambiente de trabajo que soporta y la velocidad o ritmo de ejecución de la tarea. También se analizarán distintas cuestiones referidas a la vivencia y autopercepción del estado de salud: enfermedades, dolencias, lesiones, accidentes.

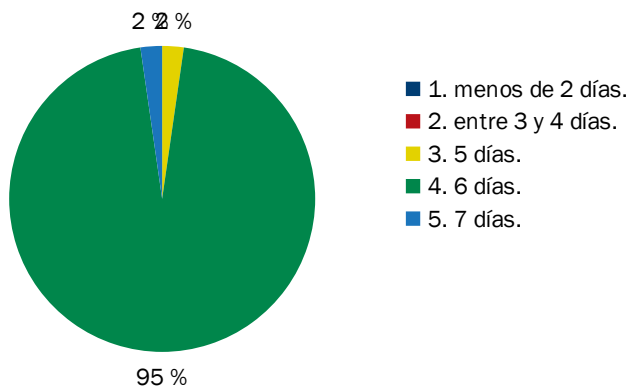
1. Días y horarios de trabajo

Vamos a comenzar nuestro análisis abordando el tiempo de trabajo y su configuración. La mayoría absoluta de los encuestados, 42 (95,5%), trabaja 6 días a la semana, uno trabaja 5 y otro 7 días.

TB 1- En este empleo ¿cuántos días trabaja normalmente por semana?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. menos de 2 días.	0	0,0%
2. entre 3 y 4 días.	0	0,0%
3. 5 días.	1	2,3%
4. 6 días.	42	95,5%
5. 7 días.	1	2,3%

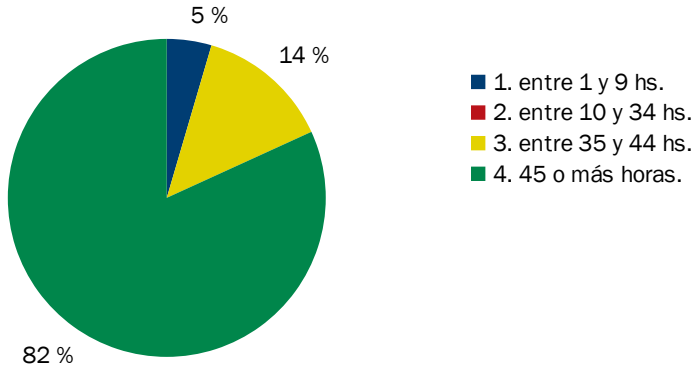
TB 1- En este empleo ¿cuántos días trabaja normalmente por semana?



Son 38 de los encuestados (81,8%) los que trabajan 45 o más horas por semana en la cooperativa. Estos datos indican que estos trabajadores soportan jornadas laborales que son muy extensas y que generan gran desgaste.

TB1.1 ¿Cuántas horas efectivamente trabaja por semana en este empleo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. entre 1 y 9 hs.	2	4,5%
2. entre 10 y 34 hs.	0	0,0%
3. entre 35 y 44 hs.	6	13,6%
4. 45 o más horas.	36	81,8%

TB1.1 ¿Cuántas horas efectivamente trabaja por semana en este empleo?

Cabe aclarar que actualmente la jornada estipulada por turno en la cooperativa es de 8 horas, pero es una modificación reciente. Cuando los trabajadores se hicieron cargo de la papelera y pasó a ser cooperativa en 2001, los turnos que se fijaron eran de 12 horas y rotativos. Esa situación se mantuvo hasta 2014 e implicó un enorme desgaste acumulativo para muchos asociados, tal como se indica en el siguiente fragmento de entrevista:

Trabajador: *Nosotros estuvimos 15 años haciendo 12 horas.*

Investigador: *¿Hasta cuándo trabajaron 12 horas? ¿Desde cuándo se pasaron a las 8 horas?*

T: *No sé, desde el 2014.*

I: *¿Y eso por qué? ¿Por la escasez de personal, porque no se puede frenar la máquina? ¿Por las dos cosas?*

T: *Escasez de personal, costo y conveniencia económica para cada uno ¿Por qué? Porque en esos 12 años que estuvimos haciendo 12 horas o 13 valían la pena. Te rendían, 12 horas te rendían. Te rendían porque vos estabas haciendo tu casa. Mucha gente se hizo, los que recién entraron sin nada hicieron su casa, se casaron, su familia...*

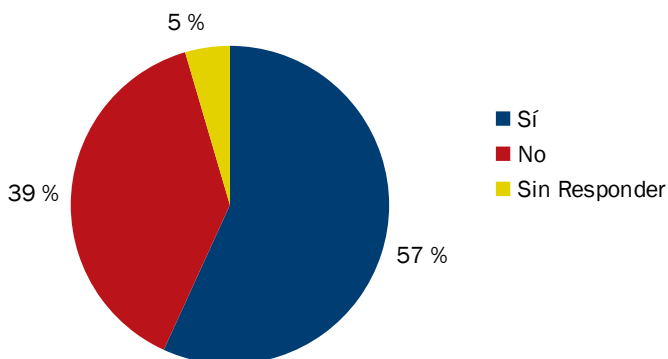
Siguiendo con la extensión actual de la jornada de trabajo, el 56,8 % de los encuestados (25 trabajadores) respondió que realiza horas extraordinarias (TB.1). Este dato también indica las extensas jornadas

de trabajo en la cooperativa y que deberían ser objeto de prevención para evitar daños a la salud.

TB1.2 ¿Realiza usted horas extraordinarias?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	25	56,8%
No	17	38,6%
Sin Responder	2	4,5%

TB1.2 ¿Realiza usted horas extraordinarias?



El uso frecuente de horas extraordinarias en la cooperativa es entendible porque representa la posibilidad de obtener una suma de dinero adicional, como nos explicaban en las entrevistas:

Investigador: *¿Y por hora extra cuánto le pagan?*

Trabajador: *Por hora extra, el 50%*

I: *Ah bueno, es importante eso.*

T: *Se pagaba, ahora no. Porque como no hay plata, se paga la hora común.*

I: *De hecho, no están pudiendo hacer horas extras porque están funcionando un poco...ahí nomás.*

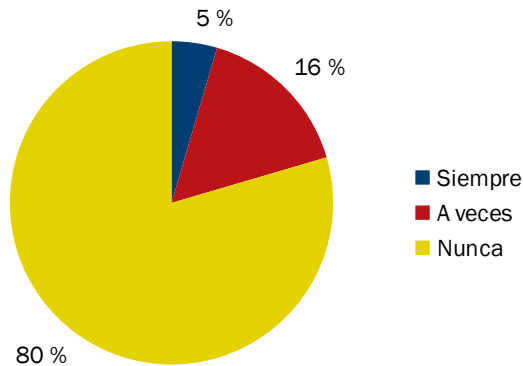
T: *Claaaaro.*

En cuanto al descanso semanal, 35 trabajadores encuestados (79,5%) respondieron que "Nunca" tiene al menos 48 horas seguidas de descanso en la semana, solo 2 (4,5%) respondió "Siempre" mientras que 7 (15,9%) los tienen "A veces" (TB.2). Estos datos también señalan que el descanso es insuficiente para estos trabajadores, ya que cuentan con un solo día de descanso en la semana (los domingos).

TB 2- ¿Tiene Ud. al menos 48 hs. (o más) seguidas de descanso en la semana?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	2	4,50 %
A veces	7	15,90 %
Nunca	35	79,50 %

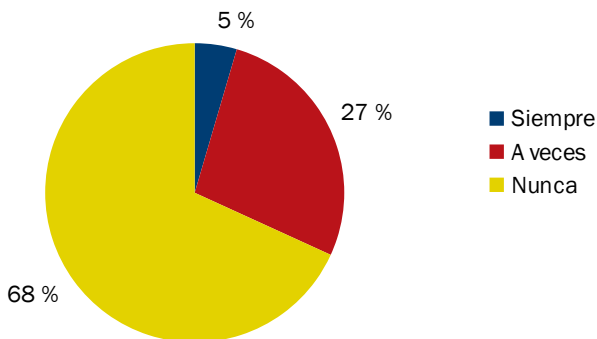
TB 2- ¿Tiene Ud. al menos 48 hs. (o más) seguidas de descanso en la semana?



Cuarenta trabajadores (90,9%) respondieron que trabajan los días sábado "Siempre," y 4 (9,1%) solo trabaja "A veces" (TB.3). En cuanto a los domingos, dos trabajadores encuestados (4,5%) respondieron que "Siempre" trabajan los días domingo, el 12 (27,3%) lo hace "A veces". Los otros 30 (68,2%) contestaron que "Nunca" trabajan los días domingo (TB.4).

Como puede verse en los siguientes gráficos TB.3 y TB.4, existe el trabajo los fines de semana, pero con más presencia los días sábado ya que el domingo es considerado un día de descanso en la fábrica desde que se convirtió en cooperativa y luego de que se reanudaran las actividades.

TB4- ¿Usted trabaja los días domingos?



En referencia a las compensaciones por este trabajo suplementario, 11 encuestados (73,3%) respondieron que "Siempre" reciben el pago de horas extraordinarias como compensación por las horas realizadas en domingos y días feriados o no laborables, mientras 2 (13,3%) contestaron "A veces". Por las horas realizadas en domingos y días feriados o no laborables solo un trabajador (6,7%) recibe a "A veces" a modo de compensación, horas o francos compensatorios mientras que 7 encuestados (46,7%) que hacían esas horas no los recibe "Nunca".

En cuanto a los **horarios de trabajo**, 35 trabajadores (79,5%) dijeron que "siempre" están definidos por la cooperativa en forma estricta, mientras que 7 (15,9%) indicaron que eso está definido "A veces". Luego, en cuanto a conocer si los horarios de trabajo son definidos por cada trabajador con autorización de la cooperativa hubo pocas respuestas: 3 trabajadores respondieron que "Siempre" sus horarios de trabajo son definidos por ellos con autorización de la cooperativa y

4 indicaron que eso ocurre "A veces". Solo un trabajador respondió que organiza sus horarios de trabajo sin consultar a nadie.

En caso de imprevistos o emergencia de problemas, todos los trabajadores (100%) respondieron que pueden modificar sus horarios arreglándose con sus compañeros (TC 2), lo cual habla de cierto margen de flexibilidad en la configuración de los horarios.

2. Previsibilidad del tiempo de trabajo

El 86,4% (38 encuestados) respondió que "siempre" conoce los horarios que tendrá que cumplir **el próximo mes**, lo cual indica un alto grado de previsibilidad a mediano plazo de sus jornadas.

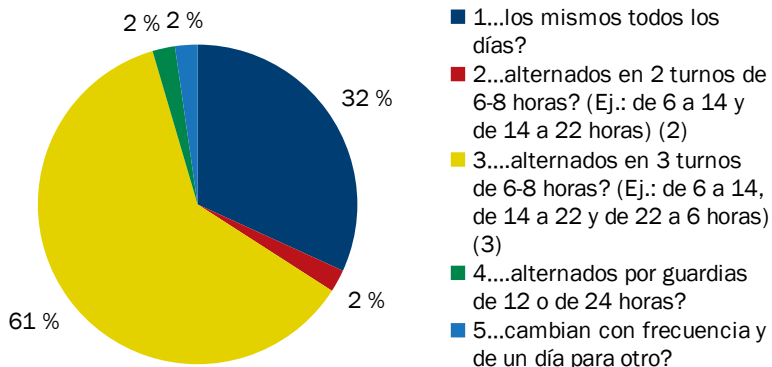
La misma previsibilidad puede detectarse a corto plazo: el 95,5% (42 encuestados) respondió que "siempre" conoce los horarios que tendrá que cumplir **mañana o el día siguiente**, mientras que 3 (6,8%) respondieron "A veces".

Los horarios de trabajo cotidianos son los mismos todos los días para 14 trabajadores encuestados (el 31,8%). Pero para 27 (el 61,4%) eran "alternados en 3 turnos de 6-8 horas". En un caso eran "alternados por guardias de 12 o de 24 horas y para otro cambiaban con frecuencia y de un día para otro" (TD 1). Esto denota la continuidad del trabajo por turnos en la cooperativa, que como se explicó en capítulos anteriores, organiza su plantilla en **tres turnos de 8 horas rotativos**.

TD 1- ¿Sus horarios de trabajo cotidianos son...

Opción	Cuenta	Porcentaje
1...los mismos todos los días?	14	31,80 %
2...alternados en 2 turnos de 6-8 horas? (Ej.: de 6 a 14 y de 14 a 22 horas) (2)	1	2,30 %
3...alternados en 3 turnos de 6-8 horas? (Ej.: de 6 a 14, de 14 a 22 y de 22 a 6 horas) (3)	27	61,40 %
4...alternados por guardias de 12 o de 24 horas?	1	2,30 %
5...cambian con frecuencia y de un día para otro?	1	2,30 %
6 No sabe	0	0,00 %
7 No contesta	0	0,00 %

TD 1- ¿Sus horarios de trabajo cotidianos son...



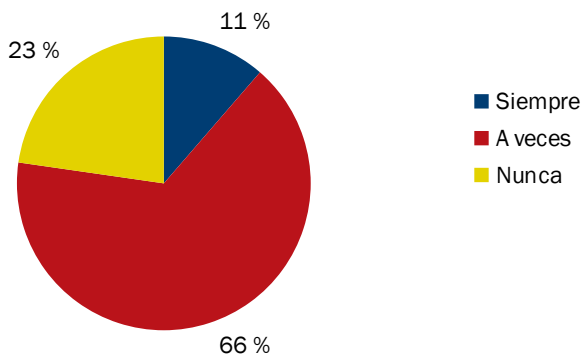
3. Trabajo extendido o por fuera de horarios habituales

En cuanto a **trabajo nocturno**, el 11,4% (5 casos) de los encuestados, respondió que "siempre trabaja por turnos entre medianoche y las 6 horas de la mañana", mientras que 29 (65,9%) lo hacen "A veces" pero para 10 (22,7%) eso "Nunca" sucedía (TD 2).

TD 2- ¿Trabaja Ud. entre medianoche y las 6 hs. de la mañana?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	5	11,4%
A veces	29	65,9%
Nunca	10	22,7%

TD 2- ¿Trabaja Ud. entre medianoche y las 6 hs. de la mañana?



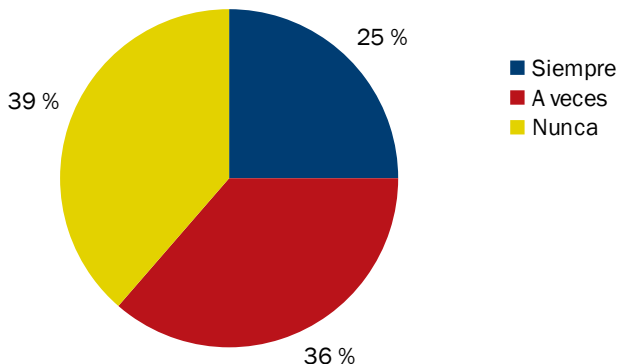
La presencia de trabajo nocturno siempre es un dato relevante en términos de salud laboral dado que perturba los ritmos circadianos, genera mayor fatiga y, potencialmente, tiene derivaciones múltiples en términos de problemas de salud. En el caso de la cooperativa bajo análisis, es elevado el porcentaje de trabajo nocturno, lo cual deberá ser objeto de atención.

El 25% (11 encuestados) afirma que “siempre” **trabaja más horas de las que corresponden** según lo establecido por el estatuto y/o por el reglamento”, mientras que unos 16 (36,4%) lo hacen "A veces" y para otros 17 de los encuestados (38,6%) eso "Nunca" ocurría (TE1). Este dato reafirma la gran extensión de la jornada de trabajo que veníamos mencionando a partir de variables expuestas más arriba.

TE 1- ¿Es frecuente que usted trabaje más horas de las que corresponden según lo establecido por estatuto? y/o por el reglamento interno de la cooperativa?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	11	25,00 %
A veces	16	36,40 %
Nunca	17	38,60 %

TE 1- ¿Es frecuente que usted trabaje más horas de las que corresponden según lo establecido por estatuto? y/o por el reglamento interno de la cooperativa?



Para 21 trabajadores (77,8%) esas horas adicionales le son compensadas con pago de horas extraordinarias", aunque para 4 (14,8%) sucede "A veces" y para (7,4%) no pasaba "Nunca" (TE2.1). Esto permite inferir que la posibilidad de ganar más dinero por estas horas adicionales es el aliciente para extender la jornada de trabajo, aun cuando la misma ya es bastante extensa en su normalidad.

No pareciera que estas horas extras sean compensadas con horas o francos compensatorios, lo cual aliviaría la carga de trabajo. Solo 2 trabajadores indicaron que era así, mientras que 16 encuestados (59,3%) contestaron "Nunca", y el resto de 8 trabajadores (29,6%) quedó "Sin responder" (TE 2.2).

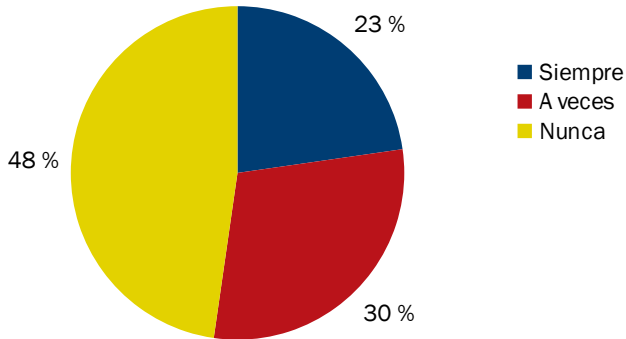
4. Situación de disponibilidad

El 47,7%, 21 trabajadores "Nunca" tiene que realizar **períodos de guardia** o estar rápidamente disponible para efectuar un trabajo, fuera de sus días y horarios habituales. Pero es notable que más de la mitad tenga que hacerlo: 10 trabajadores (22,7%) contestaron que lo tenían que hacer "Siempre" y 13 (el 29,5%) respondió "A veces" (TE3).

TE 3- ¿Tiene que realizar períodos de guardia o estar rápidamente disponible para efectuar un trabajo, fuera de sus días y horarios habituales?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	10	22,70 %
A veces	13	29,50 %
Nunca	21	47,70 %

TE 3- ¿Tiene que realizar períodos de guardia o estar rápidamente disponible para efectuar un trabajo, fuera de sus días y horarios habituales?

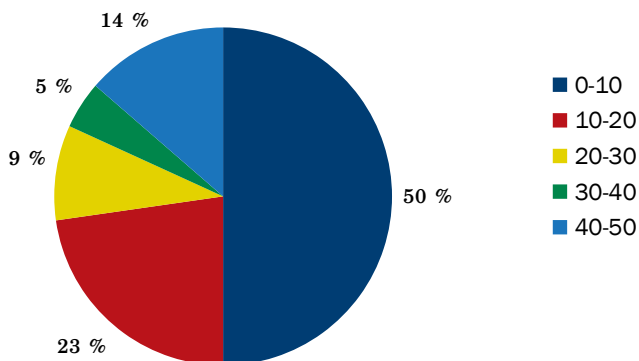


En cuanto a la frecuencia de estas situaciones, la mitad de los encuestados (11 casos) tuvo que hacer guardias o fue convocado rápidamente hasta 10 veces durante el último año, mientras que 5 (22,7%) fueron convocados entre 10 y 20 veces, 2 encuestados fueron solicitados de 20 a 30 veces, solo uno de 30 a 40 veces y 3 trabajadores tuvieron que hacer periodos de guardia entre 40 y 50 veces (TE.4). Estos datos indican que es alta la incidencia del estado de disponibilidad según las necesidades en este colectivo de trabajadores.

TE 4- Aproximadamente ¿cuántas veces realizó períodos de guardia o fue convocado rápidamente para hacer un trabajo en el último año?

Opción	Cuenta	Porcentaje
0-10	11	50,00 %
10-20	5	22,70 %
20-30	2	9,10 %
30-40	1	4,50 %
40-50	3	13,60 %

TE 4- Aproximadamente ¿cuántas veces realizó períodos de guardia o fue convocado rápidamente para hacer un trabajo en el último año?

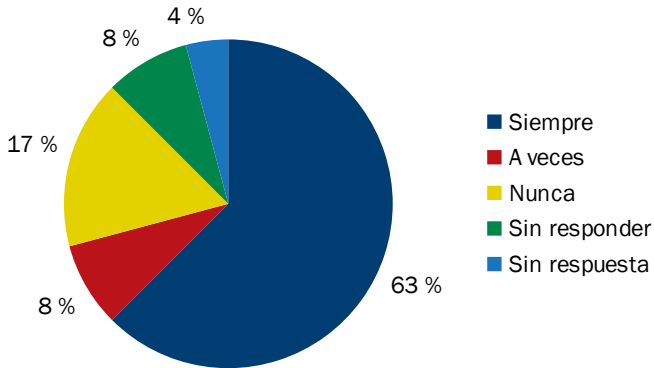


Respecto de la forma en que se compensan estas guardias, solo 15 de los 23 trabajadores que hacían guardias (62,5%) respondieron que "Siempre" las mismas son recompensadas con pago de horas extraordinarias y a muy pocos se los compensaba con horas o francos compensatorios.

TE 5- ¿Estas guardias son recompensadas con pago de horas extraordinarias?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	15	62,50 %
A veces	2	8,30 %
Nunca	4	16,70 %
Sin responder	2	8,30 %
Sin respuesta	1	4,20 %

TE 5- ¿Estas guardias son recompensadas con pago de horas extraordinarias?

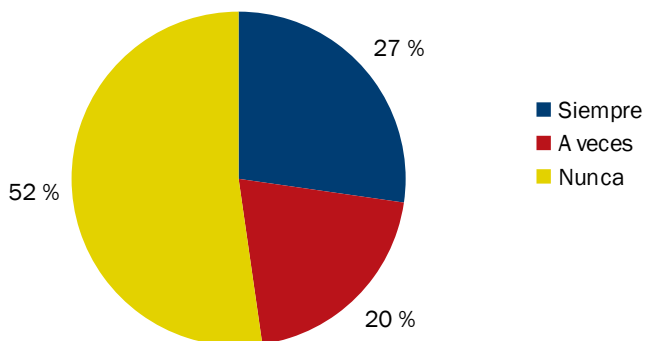


Siguiendo con la cuestión de la disponibilidad, el 27,3% de los entrevistados (12 trabajadores) respondió que, por asuntos laborales, “Siempre” **es contactado por sus compañeros o por encargados**, por diversos medios (vía teléfono, mensajería, redes sociales, etc.) por fuera de sus horarios de trabajo, mientras que unos 9 encuestados (el 20,5%) son contactados "A veces", y los otros 23 (el 52,3%) respondieron “Nunca” (TE6). En suma, casi la mitad de los encuestados son contactados por fuera de los horarios de trabajo por temas laborales, lo cual también indica que el trabajo se expande por fuera de la jornada hecha dentro de la fábrica.

TE 6- ¿Ud. es contactado por sus compañeros o por encargados, por fuera de sus horarios de trabajo, por asuntos laborales? (vía teléfono, mensajería, redes sociales, etc.)

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	12	27,30 %
A veces	9	20,50 %
Nunca	23	52,30 %

TE 6- ¿Ud. es contactado por sus compañeros o por encargados, por fuera de sus horarios de trabajo, por asuntos laborales? (vía teléfono, mensajería, redes sociales, etc.)

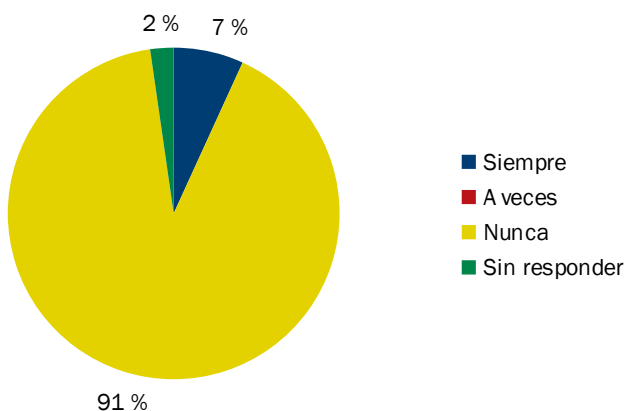


El trabajo para la cooperativa hecho en el hogar pareciera no ser algo frecuente en este colectivo de trabajadores. Solo tres trabajadores (el 6,8%) respondieron que “Siempre” llevan **trabajo para hacer en su casa**, mientras que 40 trabajadores (el 90,9%) contestó "Nunca". En cuanto a las horas que dedicaban cada semana, un trabajador le dedicaba 15 horas semanales, otras 12 horas y un tercero solo una hora (TE8).

TE 7- ¿Ud. lleva trabajo para hacer en su casa?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	3	6,80 %
A veces	0	0,00 %
Nunca	40	90,90 %
Sin responder	1	2,30 %

TE 7- ¿Ud. lleva trabajo para hacer en su casa?



Solo dos trabajadores indicaron que "una vez por semana o más" su trabajo los obliga a **dormir fuera de su domicilio**, mientras que tres (el 6,8%) lo hace de "Una a tres veces por mes" y los 39 restantes (88,6%) "Nunca" tienen la obligación de dormir fuera de su domicilio. Obviamente, hay que considerar a los que hacen guardias nocturnas (de 22 horas a 0.6 AM), que están en el establecimiento, pero lógicamente no pueden dormir durante su horario de trabajo (TE9).

TE 9- ¿Su trabajo lo obliga a dormir fuera de su domicilio?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1 Una vez por semana o más.	2	4,5%
2 Una a tres veces por mes.	3	6,8%
3 Nunca.	39	88,6%
4 No sabe.	0	0,0%
5 No contesta.	0	0,0%

TE 9- ¿Su trabajo lo obliga a dormir fuera de su domicilio?



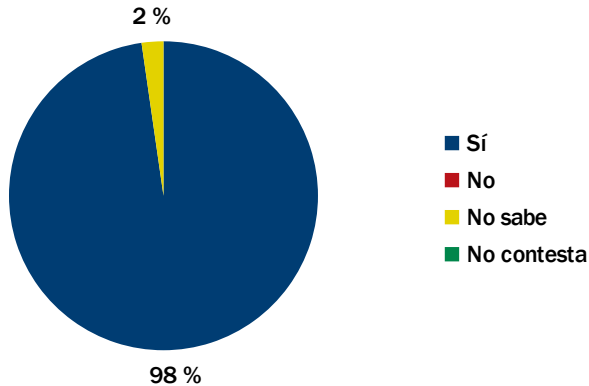
5. Vacaciones, licencias y días de ausencia autorizados

Casi la totalidad de los encuestados 43 (el 97,7%) respondió que tiene legalmente derecho a vacaciones/licencias según el Estatuto y/o Reglamento Interno de la cooperativa, (TE10).

TE 10- ¿Tiene legalmente derecho a vacaciones / licencias según el estatuto y/o Reglamento interno de la cooperativa?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	43	97,70 %
No	0	0,00 %
No sabe	1	2,30 %
No contesta	0	0,00 %

TE 10- ¿Tiene legalmente derecho a vacaciones / licencias según el estatuto y/o Reglamento interno de la cooperativa?

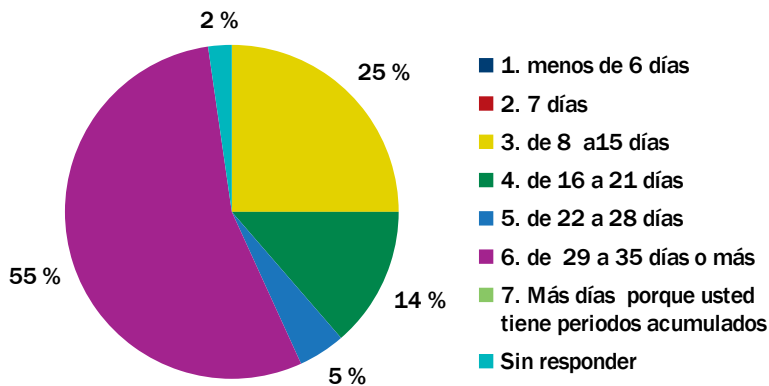


En cuanto a la cantidad de días de licencia o vacaciones se están tomando por año 11 trabajadores (el 25%) tiene "de 8 a15 días", otros seis (el 13,6%) "16 a 21 días", dos trabajadores (el 4,5%) "de 22 a 28 días", 24 trabajadores (el 54,5%) "29 a 35 días o más" y solo uno quedó "Sin responder" (TE11). Como puede verse, la gran mayoría de los casos se sitúa en la categoría "de 29 a 35 días o más", lo cual denota la antigüedad de la mayoría de los asociados en la fábrica.

TE 11- ¿Cuántos días de licencia o vacaciones se está tomando por año?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. menos de 6 días	0	0,00 %
2. 7 días	0	0,00 %
3. de 8 a15 días	11	25,00 %
4. de 16 a 21 días	6	13,60 %
5. de 22 a 28 días	2	4,50 %
6. de 29 a 35 días o más	24	54,50 %
7. Más días porque usted tiene periodos acumulados	0	0,00 %
Sin responder	1	2,30 %

TE 11- ¿Cuántos días de licencia o vacaciones se está tomando por año?



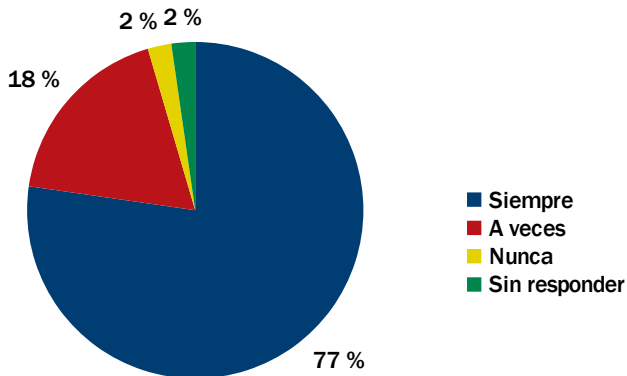
Sobre el total, 34 trabajadores (el 77,3%), respondieron que "Siempre" pueden proponer el período para tomar sus vacaciones y lo obtiene, 8 trabajadores (el 18,2%) lo logra "A veces". Estos porcentajes ciertamente reflejan la posibilidad que tienen los trabajadores de proponer el mo-

mento de sus vacaciones: es una cuestión que debe resolverse de manera colectiva y consensuada en el marco de una cooperativa.

TE 12- ¿Usted puede proponer el período para tomar sus vacaciones y lo obtiene?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	34	77,30 %
A veces	8	18,20 %
Nunca	1	2,30 %
Sin responder	1	2,30 %

TE 12- ¿Usted puede proponer el período para tomar sus vacaciones y lo obtiene?

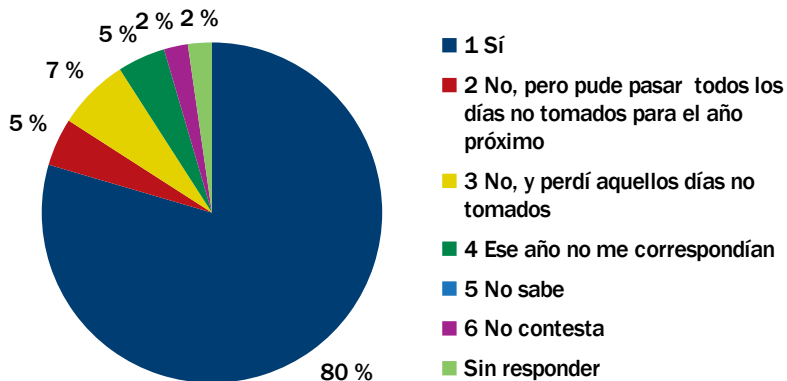


En cuanto si el año pasado tomaron todos los días de vacaciones que le correspondían, 35 trabajadores (el 79,5%) respondió "Sí", dos (el 4,5%) "No, pero pudo pasar todos los días no tomados para el año próximo", tres (el 6,8%) "No los tomó, y perdió aquellos días (TE 13).

TE 13- El año pasado ¿tomó Ud. todos los días de vacaciones que le correspondían?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1 Sí	35	79,50 %
2 No, pero pude pasar todos los días no tomados para el año próximo	2	4,50 %
3 No, y perdí aquellos días no tomados	3	6,80 %
4 Ese año no me correspondían	2	4,50 %
5 No sabe	0	0,00 %
6 No contesta	1	2,30 %
Sin responder	1	2,30 %

TE 13- El año pasado ¿tomó Ud. todos los días de vacaciones que le correspondían?



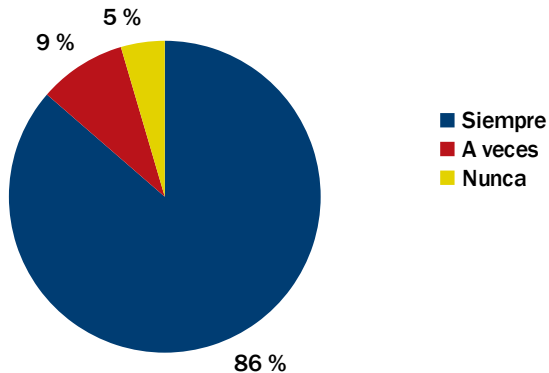
6. Compatibilidad entre trabajo y vida social-familiar

El 86,4% (38 trabajadores) respondió que "Siempre" tiene la posibilidad de irse de su trabajo, aunque sea algunas horas, en caso de una situación imprevista o inesperada (personal o familiar). Por su parte, 4 de ellos (el 9,1%) lo puede hacer "A veces", y solo dos (el 4,5%) no lo puede hacer "Nunca" (TE 14). Estas cifras indicarían la posibilidad de estos trabajadores de contar con permisos por temas extralaborales y con un margen de flexibilidad para compatibilizar trabajo y vida sociofamiliar.

TE 14- En caso de una situación imprevista o inesperada (personal o familiar) ¿tiene la posibilidad irse de su trabajo, aunque sea algunas horas?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	38	86,40 %
A veces	4	9,10 %
Nunca	2	4,50 %

TE 14- En caso de una situación imprevista o inesperada (personal o familiar) ¿tiene la posibilidad irse de su trabajo, aunque sea algunas horas?

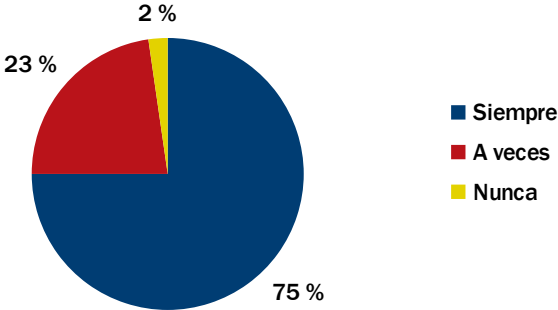


Siguiendo con esta temática, en la encuesta también se preguntó si los horarios de trabajo le permiten compartir momentos de ocio con sus amigos y familiares. Al respecto, 33 trabajadores (75%) dijeron que “siempre” el trabajo les deja compartir momentos de ocio con sus amigos y familiares, mientras el 22,7% (10 trabajadores) lo puede hacer "A veces". Esa pregunta también denota que existe la posibilidad de compatibilizar la vida social con el trabajo (TE 15). Pero también deberá tenerse en cuenta la existencia de turnos rotativos y de trabajo nocturno en la cooperativa, que muchas veces deja a estos trabajadores “a contramano” de los horarios sociales.

TE 15- Sus horarios de trabajo ¿le quedan bien para compartir momentos de ocio con sus amigos y familiares? (compatibilizar su vida social con el trabajo).

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	33	75,00 %
A veces	10	22,70 %
Nunca	1	2,30 %

TE 15- Sus horarios de trabajo ¿le quedan bien para compartir momentos de ocio con sus amigos y familiares? (compatibilizar su vida social con el trabajo).



7. Pausas, ritmo e intensidad del trabajo

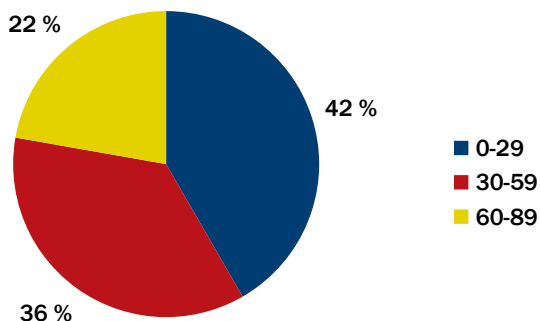
En un día típico de trabajo, 15 trabajadores (41,7%) respondieron que tenían autorizado hacer hasta casi media hora de pausa para descansar, otros 13 (36,1%) tenían autorizado entre media hora y una hora, y 8 encuestados dijeron que tenían autorizado entre una hora y una hora y media.

Estos datos nos permiten inferir que existen momentos para recuperarse de la fatiga durante la jornada y que probablemente el ritmo de trabajo no sea tan intenso (en breve volveremos sobre esto último).

OA.11- En un día típico de trabajo,
¿cuántos minutos tiene autorizados de pausa para descansar?

Opción	Cuenta	Porcentaje
0-29	15	41,70 %
30-59	13	36,10 %
60-89	8	22,20 %

OA.11- En un día típico de trabajo,
¿cuántos minutos tiene autorizados de pausa para descansar?



Cuando se preguntó si tienen un espacio físico (dentro o fuera de la planta para el descanso durante la jornada y/o para ingerir comidas el 52,3% (23 trabajadores) respondió que "Sí" mientras que 21 trabajadores (el 47,7%) contestó que "No" lo tenían.

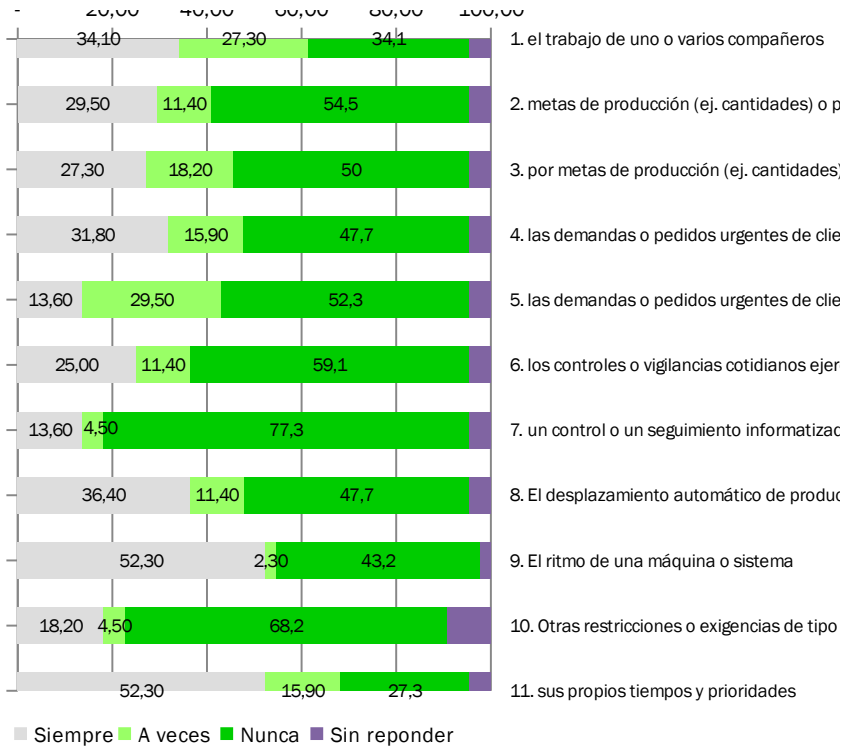
Debemos sin embargo aclarar que, según nuestras visitas al establecimiento, esos espacios que indicaron afirmativamente los encuestados son dentro mismo de la fábrica, al costado de las máquinas y en condiciones problemáticas (OA12). Esto no los hace aptos ni adecuados para la adecuada ingesta de comidas ni para un descanso que los mantenga por unos minutos alejados del lugar de trabajo.

OA.12- ¿Tienen un espacio físico (dentro o fuera de la planta/establecimiento) para el descanso durante la jornada y/o para ingerir comidas?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	23	52,30 %
No	21	47,70 %
NS/NC	0	0,00 %

A partir de lo que se visualiza en el gráfico (OA.1), en la cooperativa los ritmos de trabajo están regidos por distintos factores o exigencias:

OA.1: Incidencia de las diferentes exigencias de ritmo.
 ("¿Su ritmo de trabajo está regido por...?")



Al respecto, es notable que una gran mayoría (52,3%) indique que el ritmo de trabajo “siempre” y “a veces” (15,9%) está dado por sus propios tiempos y prioridades. Se verifica así un fenómeno extendido en las cooperativas que es el manejo autónomo de las cadencias de trabajo. Probablemente esta sea una diferencia primordial respecto de las épocas cuando la empresa era de gestión privada y la velocidad del trabajo era marcada de forma heterónoma por las autoridades y dueños.

También es llamativo, que casi con igual importancia los encuestados hayan dicho que “siempre” (52,3%) sus ritmos de trabajo están regi-

dos por el ritmo que marca una máquina o sistema. De alguna manera, esta respuesta marcha en sentido opuesto a la anterior variable, porque indica que hay un elemento externo y heterónimo que demarca la velocidad de trabajo. Pero tratándose de una organización del proceso de trabajo propia del “maquinismo”, es comprensible que las máquinas de papel -de funcionamiento continuo-, sean percibidas como aquello que marca la cadencia de trabajo tal como se describía en capítulos anteriores al analizar la organización del proceso productivo en la cooperativa. Los obreros deben estar atentos y no perder de vista los ritmos de la máquina y seguir sus movimientos, quedando subsumidos a su cadencia.

Con la misma lógica, puede comprenderse que el 36,4% haya indicado que “siempre” su ritmo de trabajo esté regido por el desplazamiento automático de productos o piezas. En este caso, los encuestados hacen referencia al papel, que circula guiado por grandes rodillos que funcionan de manera continua en forma de cinta que se desplaza automáticamente. Deben cuidar que el producto avance sin problemas y solucionar rápidamente los desperfectos o incidentes que puedan surgir a lo largo de la cinta.

Siguiendo con las fuentes de restricciones de ritmo, la encuesta indica que a continuación le siguen en importancia “el trabajo de uno o varios compañeros” (34,1% indico “siempre”) y “las demandas o pedidos urgentes de clientes o público que requiere una rápida respuesta. El 31,8% indico “siempre”.

Observando el mismo gráfico podemos ver otros demarcadores de ritmo de trabajo que tienen una incidencia intermedia:

- metas de producción o plazos de tiempo que debe respetar *en una hora o menos*;
- las metas de producción o plazos de tiempo que debe respetar *en un día o más*;
- los controles o vigilancias cotidianas ejercidos por quienes supervisan su trabajo.

La baja incidencia de estas fuentes de restricción de ritmo hace pensar que las metas no son un aspecto esencial en la demarcación de la velocidad del trabajo en la cooperativa. Aquí también hay otro

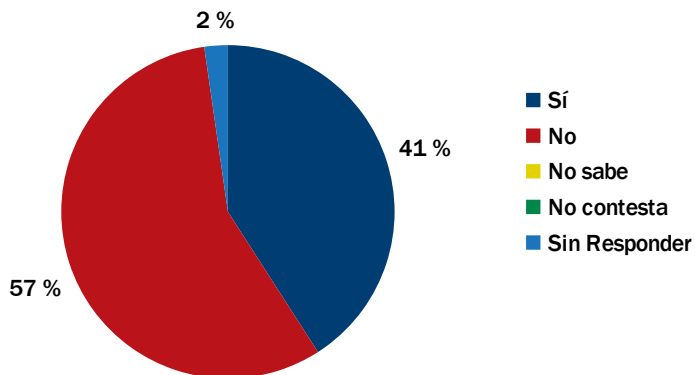
contrapunto respecto de la situación previa, cuando la empresa era privada y regían estrictas metas de producción. Las cifras del gráfico también dejan ver que los controles o vigilancias tampoco son muy exigentes en la demarcación de los ritmos del trabajo, y esto es entendible en el marco de una organización productiva horizontal y de tipo cooperativa, donde esta “desdibujada” la figura del supervisor como tal. Es otro socio el que interviene.

En una pregunta de la encuesta que complementa las fuentes de los ritmos de trabajo se preguntó si trabajaban en una cadena de montaje o en una cinta transportadora (que va llevando el producto de forma continua y automática). Como puede verse a continuación, es importante el porcentaje que declaró trabajar en esas condiciones. Esto permite comprender por qué una gran mayoría percibe que sus ritmos de trabajo están regidos por el ritmo que marca una máquina o sistema:

OA 2- ¿Trabaja en una cadena de montaje o en una cinta transportadora? (que va llevando el producto de forma continua y automática).

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	18	40,90 %
No	25	56,80 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	1	2,30 %

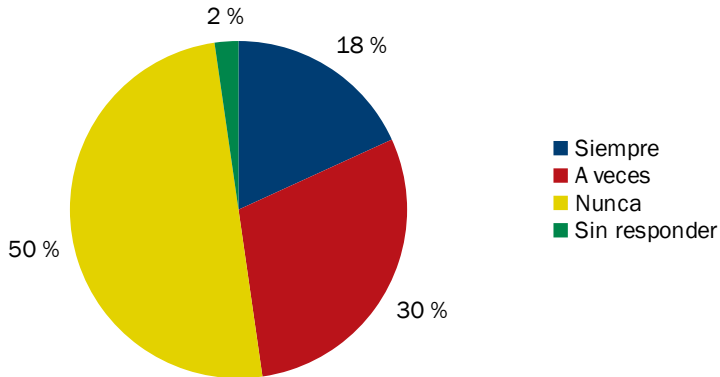
OA 2- ¿Trabaja en una cadena de montaje o en una cinta transportadora? (que va llevando el producto de forma continua y automática).



Cuando se preguntó si estaban obligados a apurarse en su trabajo 8 encuestados (el 18,2%) respondieron que "Siempre" estaban obligados a hacerlo. Otros 13 (el 29,5%) respondieron "A veces". Pero para la mitad (22 trabajadores) eso no ocurría "Nunca" (OA3), lo cual es notable y nos estaría indicando que los ritmos de trabajo en la cooperativa no son altos ni demasiado exigentes para todo el conjunto.

OA 3- ¿Ud. está obligado a apurarse en su trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	8	18,20 %
A veces	13	29,50 %
Nunca	22	50,00 %
Sin responder	1	2,30 %

OA 3- ¿Ud. está obligado a apurarse en su trabajo?

En las entrevistas cualitativas podemos encontrar más evidencia respecto de los ritmos de trabajo, que bajo el formato cooperativa parecen ser más laxos, como indica el siguiente testimonio:

Trabajador: *Ahora se para la máquina y hoy casi no importa*

Investigador: *¿Depende un poco de las ganas y la voluntad del que esté en ese momento, digamos?*

T: *Depende, sí. Sabe que tiene que trabajar, pero lo hace a su ritmo.*

I: *¿En algún momento se hizo muy acelerado el tema? ¿O lo podían hacer en los tiempos que tenían?*

T: *Nooo, lo normal. Es lo que correspondía, es normal. Nosotros hoy en día, se rompe una bomba, ponele, o un motor, y por ahí vos estás tomando mate y decís ahora voy, capaz que estás tranquilo.*

I: *Claro. Hoy ustedes no tienen cantidades que tengan que alcanzar por semana, por día...*

T: *A nosotros se nos rompe una bomba y por ahí la dejamos un rato y después vamos.*

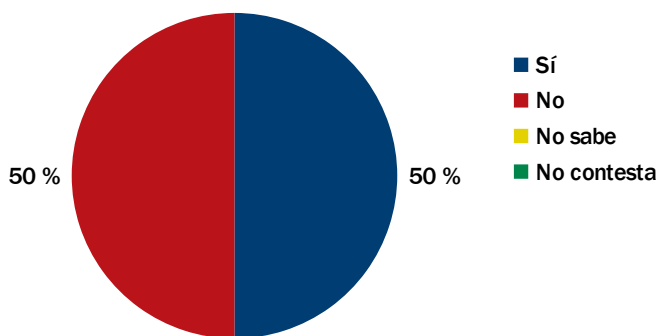
Siguiendo con las cuestiones referidas a ritmos de trabajo, en la encuesta se consultó a los trabajadores si tenían que alcanzar metas y/o objetivos. Al respecto, los datos indican que 22 trabajadores (50%) en su actividad “sí” tienen que alcanzar metas predeterminadas por la

empresa, pero para los otros 22 (el 50%) la respuesta fue negativa. Estos datos se complementan con los brindados más arriba: pareciera que las exigentes metas de producción no son un aspecto central en la forma de organizar el trabajo en la cooperativa, ya que la mitad declaró no tenerlas. Quedaría pendiente averiguar por qué la otra mitad indicó que "sí" y en qué sector se desempeñan para tener esas metas.

OA 6- En su actividad ¿tiene que alcanzar metas predeterminadas?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	22	50,00 %
No	22	50,00 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

OA 6- En su actividad ¿tiene que alcanzar metas predeterminadas?



Diez trabajadores (el 43,5% de los encuestados), respondió que tienen la posibilidad de modificar estas metas, pero otros 10 (el 43,5%) contestó que "No" pueden modificarlas. En caso de poder modificar estas metas 3 trabajadores actúan por su propia iniciativa, otros 5 lo resuel-

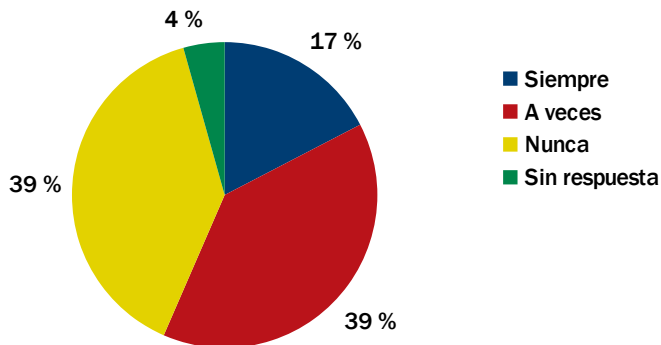
ven conversando a solas con sus superiores o con personas que tienen un cargo superior al suyo, y 2 (16,7%) lo hacen conversando entre varios compañeros.

Cuando se preguntó a los trabajadores si tenían dificultad o inconvenientes para alcanzar estas metas que le son fijadas el 17,4% (4 trabajadores) respondieron que ellos tienen "Siempre" dificultad o inconvenientes para alcanzar estas metas que le son fijadas, mientras que para 9 (el 39,1%) eso sucedía "A veces", y para otros 9 (el 39,1%) no ocurría "Nunca" (OA8).

OA 8- ¿Tiene Ud. dificultad o inconvenientes para alcanzar estas metas que le son fijadas?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	4	17,40 %
A veces	9	39,10 %
Nunca	9	39,10 %
Sin respuesta	1	4,30 %

OA 8- ¿Tiene Ud. dificultad o inconvenientes para alcanzar estas metas que le son fijadas?

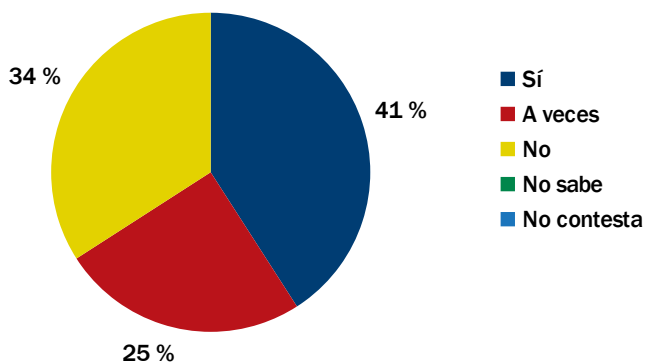


En cuanto a la frecuencia con que ellos debían interrumpir la tarea que estaban realizando para hacer otra que no estaba prevista, 18 de los encuestados (el 40,9%) respondió "Sí", 11 trabajadores (el 25%) contestó "A veces", y 15 trabajadores (el 34,1%) respondió negativamente (OA4). Se visualiza en los datos que son frecuentes las interrupciones. Probablemente muchas de ellas están vinculadas a los desperfectos en las máquinas o debido a las características de las materias primas que, como describíamos en capítulos anteriores, hacen dificultoso el trabajo en determinados momentos

OA 4- ¿Ocurre con frecuencia que Ud. deba interrumpir la tarea que estaba haciendo para realizar otra que no estaba prevista?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	18	40,90 %
A veces	11	25,00 %
No	15	34,10 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

OA 4- ¿Ocurre con frecuencia que Ud. deba interrumpir la tarea que estaba haciendo para realizar otra que no estaba prevista?

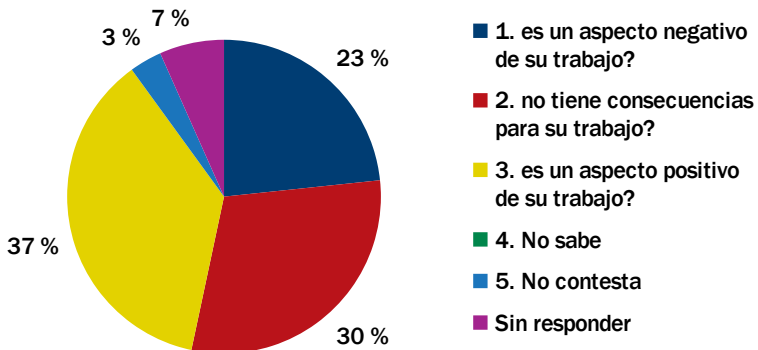


Cuando se preguntó cómo percibían ese tipo de interrupciones, la misma fue considerada como un aspecto negativo de su trabajo para sólo 7 de los encuestados (el 23,3%), mientras que para otros 9 trabajadores (el 30%) eso "no tiene consecuencias para su trabajo", aunque 11 encuestados (el 36,7%) lo vivencian favorablemente pues dijeron "es un aspecto positivo de su trabajo". Uno no contestó y dos no respondieron (OA5).

OA 5- Ud. diría que ese tipo de interrupción generalmente es ...

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. es un aspecto negativo de su trabajo?	7	23,30 %
2. no tiene consecuencias para su trabajo?	9	30,00 %
3. es un aspecto positivo de su trabajo?	11	36,70 %
4. No sabe	0	0,00 %
5. No contesta	1	3,30 %
Sin responder	2	6,70 %

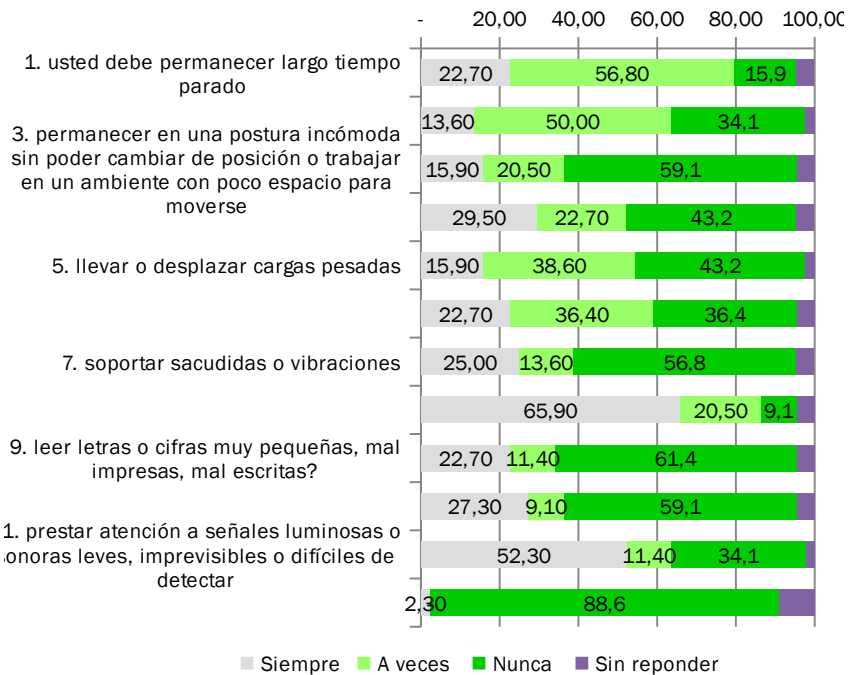
OA 5- Ud. diría que ese tipo de interrupción generalmente es ...



8. Las exigencias en materia de condiciones de trabajo

En lo referente a los gestos, posturas y actitudes físicas adoptadas mientras se trabaja, el siguiente gráfico muestra con claridad las diferentes situaciones que atraviesan los trabajadores de la cooperativa (RA.1.2):

RA 1.2- ¿Cuándo realiza su trabajo, usted...



Del gráfico se desprende que las dos exigencias con mayor incidencia para los trabajadores son:

- *Estar atento y no poder quitarle los ojos a su trabajo,*

- *Prestar atención a señales luminosas o sonoras leves, imprevisibles o difíciles de detectar.*

Ambas situaciones son coherentes con el tipo de organización productiva que rige en la cooperativa, de tipo maquinismo, proceso continuo. Los trabajadores están subsumidos a la máquina y deben vigilar que su operación sea normal, que no haya desperfectos (percibidos a través de ruidos extraños, de manchas en el papel, de texturas anormales) y deben cuidar que el desplazamiento del producto sea continuo. Ciertamente esto implica una alta carga mental en el trabajo y la necesidad de una extrema atención durante la jornada laboral, que deben ser tenidas en cuenta en términos de salud en el trabajo.

El gráfico RA.1.2 también nos muestra otras exigencias laborales que tienen un grado de incidencia intermedio, algo menor a las dos antes mencionadas:

- *Efectuar largos o frecuentes desplazamientos a pie:* el establecimiento es muy grande y es normal ver a los obreros moviéndose por el predio.
- *Examinar objetos muy pequeños, detalles muy finos:* aquí también se refleja la extrema atención que implica el trabajo de fabricación de papel, en máquinas continuas y que suelen tener problemas a los cuales deben estar atentos.
- *Soportar sacudidas o vibraciones:* este aspecto probablemente se refiera al estruendo que hacen las máquinas de fabricación de papel, antiguas y de gran porte
- *Permanecer largo tiempo parado:* la vigilancia de la máquina y del papel muchas veces implica que los trabajadores deban quedarse parados al lado, verificando que todo esté bien.
- *Efectuar movimientos dolorosos o cansadores:* esto probablemente se refiera al trabajo físico que implica poner en marcha las máquinas, trasladar fardos de papel, acomodar la pasta de papel en la cinta y otras operaciones que siguen siendo artesanales en algunos puntos del proceso productivo.

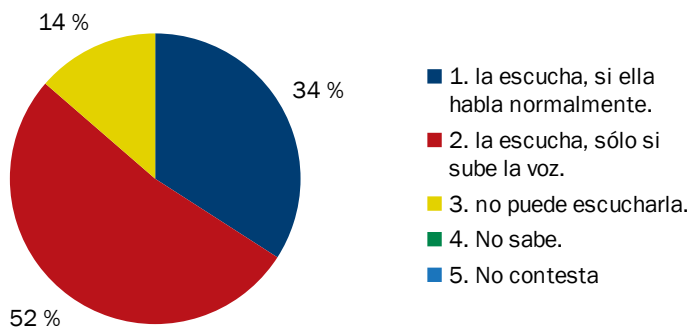
Otro aspecto que detectó la encuesta, en términos de riesgo a la salud, es el **ruido** que existe dentro de la fábrica y que es parte de la cotidianidad de los trabajadores. De la encuesta se desprende que, si

cuando trabajan, una persona ubicada a una distancia de 2 o 3 metros les habla, 15 trabajadores (el 34,1%) contestaron que la escuchan si ella habla normalmente, pero 23 trabajadores (el 52,3%) la escucha sólo si sube la voz. Unos 6 trabajadores (el 13,6%) declararon que directamente no pueden escucharla. Estos datos indican que esos trabajadores tienen riesgo de padecer hipoacusia o ya lo sufren por el fuerte ruido de las maquinarias en el establecimiento (RA6), Esto nosotros mismos lo hemos comprobado en visitas y recorridos.

RA 6- ¿Cuándo Ud. trabaja, si una persona, ubicada a una distancia de 2 ó 3 metros le habla...

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. la escucha, si ella habla normalmente.	15	34,10 %
2. la escucha, sólo si sube la voz.	23	52,30 %
3. no puede escucharla.	6	13,60 %
4. No sabe.	0	0,00 %
5. No contesta	0	0,00 %

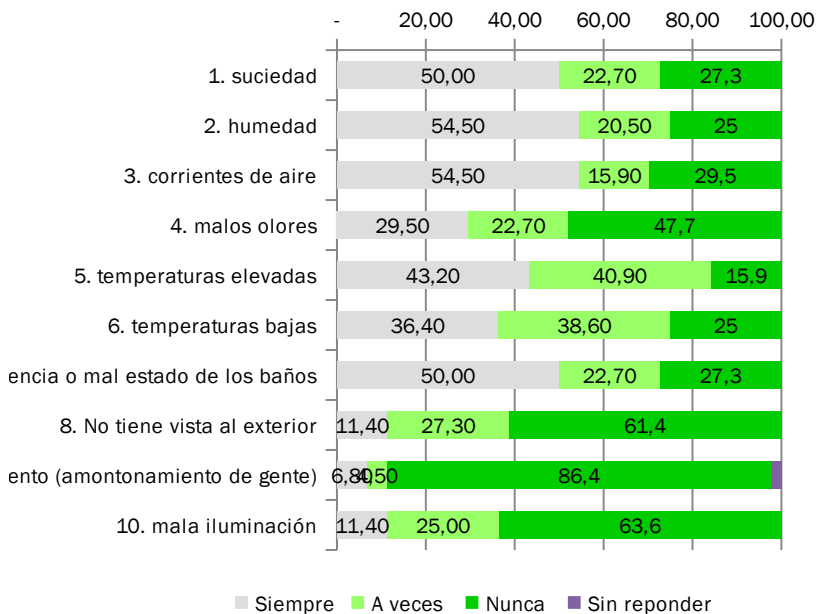
RA 6- ¿Cuándo Ud. trabaja, si una persona, ubicada a una distancia de 2 ó 3 metros le habla...



9. Los riesgos físicos, químicos y biológicos del medio ambiente de trabajo

Los trabajadores de la cooperativa deben soportar diversos riesgos, dificultades o inconvenientes del medio ambiente de trabajo, como puede verse en el siguiente gráfico (RA.2):

RA 2- ¿Su medio ambiente de trabajo (o su lugar habitual de trabajo) presenta alguna de las dificultades o inconvenientes que siguen..?



Del gráfico se desprende que las dificultades o inconvenientes del medio ambiente de trabajo con más incidencia son las siguientes:

- *Humedad*
- *Corrientes de Aire*
- *Suciedad*

- *Ausencia o mal estado de los baños*
- *Temperaturas elevadas*

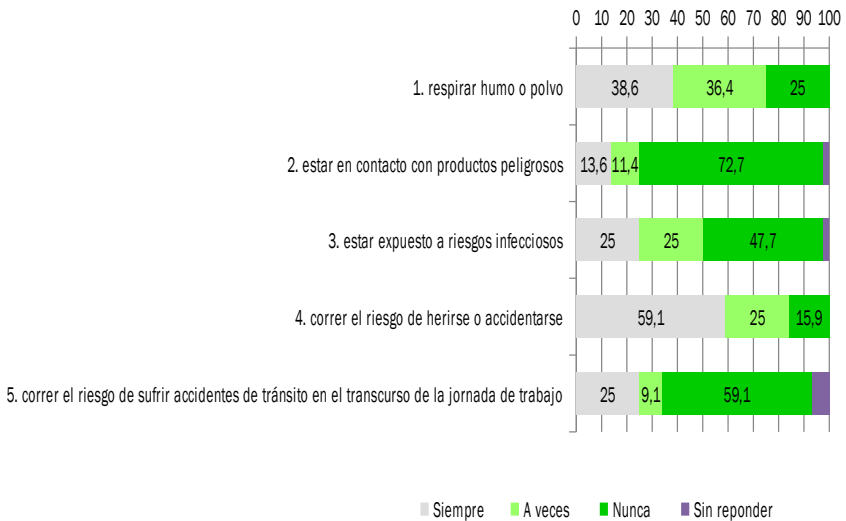
La humedad y la suciedad en gran medida se deben al proceso de producción de papel, que implica el uso de agua en varias fases para fabricar la pasta y también a la gran cantidad de polvo en suspensión y de desechos que se genera a partir de los desperdicios que quedan de la fabricación. En el caso de las corrientes de aire, las temperaturas elevadas y el estado de los baños, son problemas propios de una infraestructura que tiene mucha antigüedad y que, por falta de recursos, no ha sido acondicionada ni ha tenido un proceso de mantenimiento adecuado.

En el gráfico RA.2 también se visualizan dos inconvenientes que tienen una incidencia de grado intermedio: las *temperaturas bajas* y los *malos olores*. En el primer caso, este problema también está referido a la falta de mantenimiento del establecimiento, que tiene aberturas deterioradas. El segundo problema es propio de la fabricación de papel, porque la pasta muchas veces entra en estado de descomposición por su reposo prolongado o cuando hay altas temperaturas. Esto genera un hedor bastante importante en algunas secciones del establecimiento.

Por último, del gráfico RA.2 se desprende que es baja la incidencia de los siguientes inconvenientes: *ausencia de vista la exterior*, *hacinamiento* y *mala iluminación*. Esto se debe a que la fábrica funciona en un galpón alto y amplio, donde los trabajadores tienen mucho espacio para circular, con grandes aberturas por donde entra la luz y desde donde pueden ver el exterior.

En el siguiente gráfico podemos ver la incidencia de algunos riesgos físicos, químicos y biológicos, en la percepción de los trabajadores (RA.5):

RA.5 ¿Su medio ambiente de trabajo (o su lugar habitual de trabajo) presenta alguna de las dificultades o inconvenientes que siguen?



En el gráfico RA.5 se destaca el alto porcentaje de trabajadores (59,1%) que declaró que, por las condiciones de su medio ambiente de trabajo “siempre” *corre el riesgo de herirse o accidentarse*. Hay entonces una percepción altamente negativa sobre las condiciones en que realizan sus tareas y sobre los riesgos allí presentes. Solo un 15,9% dice que “nunca” corre dichos riesgos.

Luego, el gráfico, nos indica que el segundo factor perjudicial del medio ambiente en orden de importancia es el *humo y polvo*. El 38,6% dijo que “siempre” debe respirarlo y el 36,4% que lo sufre “a veces”. Esto se condice con nuestras observaciones anteriores, sobre la fabricación de papel y observar todas las partículas en suspensión que ello genera (pasta de papel seca, desperdicios, tierra que traen los cartones reciclados, etc.).

Según el gráfico RA.5 los factores de riesgo del medio ambiente de incidencia intermedia son: *estar expuesto a riesgos infecciosos* (“siempre” indicó el 25%), *riesgos de sufrir accidentes de tránsito en el transcurso de la*

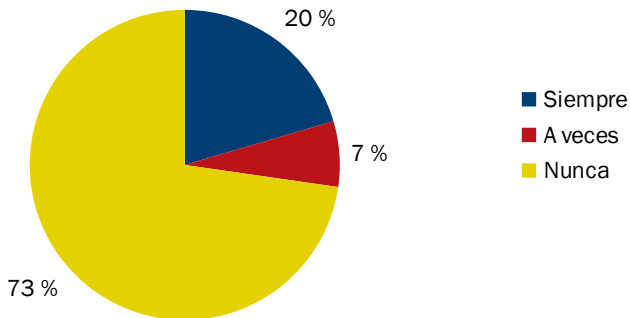
jornada de trabajo ("siempre" indicó el 25%) y *estar en contacto con productos peligrosos* ("siempre" indicó el 13,6%).

En la encuesta también se relevó el uso de vehículos durante la jornada de trabajo, en tanto ello siempre entraña un cierto riesgo. Las respuestas indican que el 20,5% (9 trabajadores) utiliza "Siempre" un vehículo (auto, moto, bicicleta) para realizar su trabajo, y solo 3 trabajadores (6,8%) lo hace "A veces" (RA3). Pero las distancias recorridas no son largas.

RA 3- ¿Utiliza un vehículo (auto, moto, bicicleta) para realizar su trabajo (aparte de los trayectos domicilio-trabajo)?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	9	20,50 %
A veces	3	6,80 %
Nunca	32	72,70 %

RA 3- ¿Utiliza un vehículo (auto, moto, bicicleta) para realizar su trabajo (aparte de los trayectos domicilio-trabajo)?

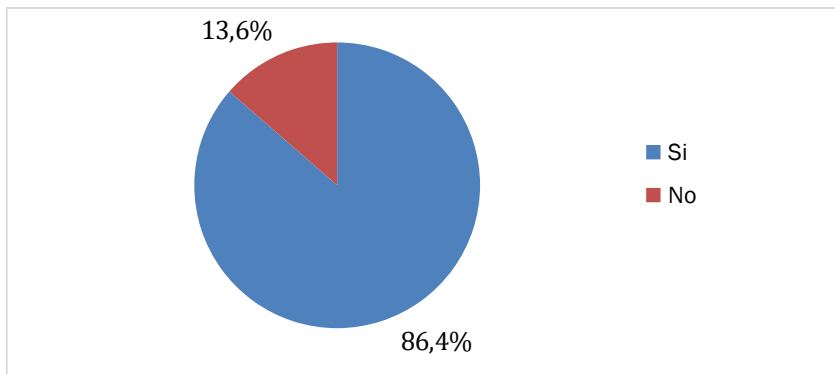


10. Disposición y uso de equipos de protección personal

RA 7- La cooperativa ¿le provee elementos de protección personal adecuados según los riesgos o enfermedades profesionales a los que está expuesto?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	38	86,4%
No	6	13,6%

RA 7- La cooperativa ¿le provee elementos de protección personal adecuados según los riesgos o enfermedades profesionales a los que está expuesto?



A los que respondieron negativamente se les preguntó ¿Por qué no se los provee? Las respuestas fueron (RA71):

1. No los necesita, según el entrevistado, pues su trabajo no lo requiere.
2. No hacen falta en la portería (su puesto de trabajo).
3. No es necesario.
4. Hay problemas económicos, porque antes sí entregaban.
5. Porque a veces no los tienen en stock. Hay escasez.
6. No te lo dan.

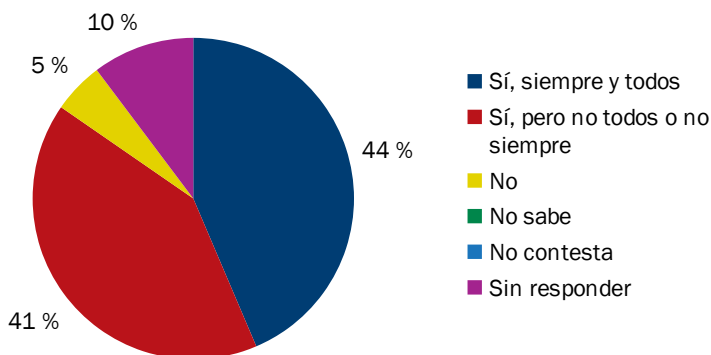
Los elementos de protección personal provistos son los más frecuentes en la actividad industrial (RA7.2).

Utilizan “siempre y todos” los elementos de protección personal, 17 trabajadores, (43,6%). Otro 41,0% (16 encuestados) respondió que “Sí, los usan, pero no a todos o no siempre”. Solo 2 trabajadores (el 5,1%) respondieron que “No” los usan (RA8).

RA 8- ¿Ud. utiliza esos elementos de protección personal?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí, siempre y todos	17	43,60 %
Sí, pero no todos o no siempre	16	41,00 %
No	2	5,10 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin responder	4	10,30 %

RA 8- ¿Ud. utiliza esos elementos de protección personal?



Cuando se preguntó cuáles son los motivos por los cuales no los usan siempre o no siempre ni a todos, hubo múltiples respuestas (RA9): por Seguridad, porque el ruido ya no le molesta. Por comodidad. Porque los puede agarrar la mano la máquina. Es incómodo cuando los usa. Necesita los guantes, por los posibles cortes. Lo usan porque es obligatorio. Por prevención. Se cuida. Precaución, como defensa. Para protección, sobre todo de la vista. Por seguridad. Para no tener accidentes, Hoy no los trajo porque están mojados. El protector auditivo no lo deja escuchar y le molesta. Duelen los audífonos y no puede conversar. Para protegerse de los riesgos (a veces no se pueden usar los guantes). Por seguridad. Se necesita y es una obligación. Porque es un trabajo peligroso. El ruido no le molesta. Por protección. Porque no hay. Por la escasez. Aunque los pidas, muchas veces no los tienen. Porque es un trabajador que está mayormente en el Área de Administración, pero cuando le toca Ir al Área De Producción, se coloca los elementos de seguridad. Porque los pueden romper la máquina (a los auriculares) (RA9).

En estas respuestas relatadas en el párrafo anterior se visualizan (como suele suceder en estos casos) quejas por la incomodidad que implican algunos elementos de protección personal o porque hacen más difícil el trabajo. También se destaca que muchos encuestados dicen que la cooperativa ya no los puede proveer por falta de presupuesto. Esto constituye un problema frecuente en las cooperativas, cuyos apremios financieros a veces no dejan margen para invertir en estos elementos de protección.

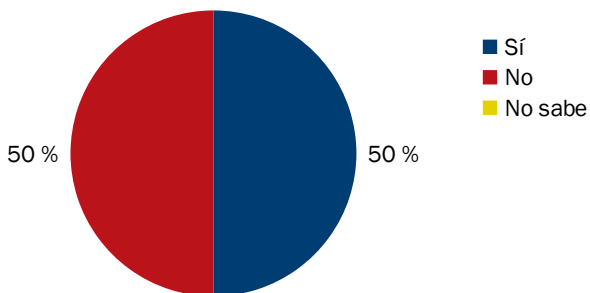
11. Formación, información y prevención sobre riesgos en el trabajo

El 50% (22 trabajadores encuestados) afirmaron haber recibido en los últimos 12 meses alguna formación o información sobre los riesgos que implica su trabajo para su salud y el otro 50% (22 trabajadores) respondió que "No" los recibió (RB1). Esto denota una insuficiencia de formación y de actividades de prevención de riesgos del trabajo que serían altamente necesarias en un establecimiento que presenta variados riesgos del medio ambiente de trabajo, como veremos más adelante.

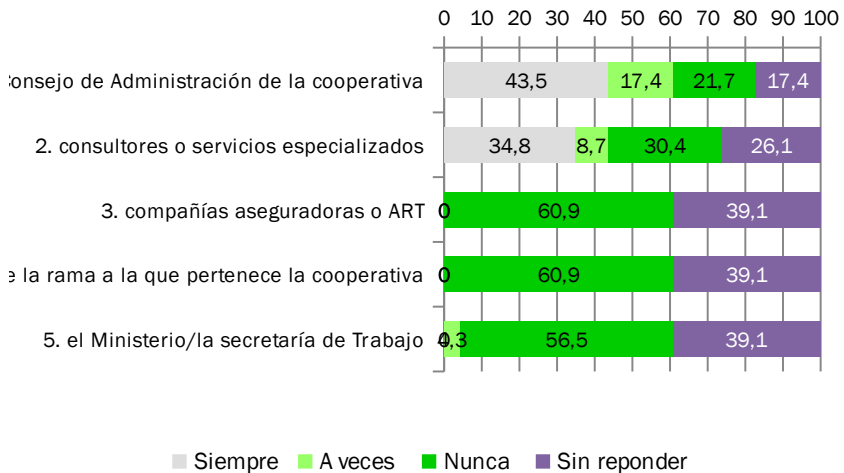
RB 1- Durante los últimos 12 meses, ¿recibió Ud. alguna formación o información sobre los riesgos que implica su trabajo o lo que puede ocasionarle en su salud?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	22	50,0%
No	22	50,0%
No sabe	0	0,0%
No contesta	0	0,0%

RB 1- Durante los últimos 12 meses, ¿recibió Ud. alguna formación o información sobre los riesgos que implica su trabajo o lo que puede ocasionarle en su salud?



En lo referente a las fuentes de información sobre riesgos del trabajo, en el siguiente gráfico pueden visualizarse (RB.2):

RB 2- ¿La información o formación fue brindada por....

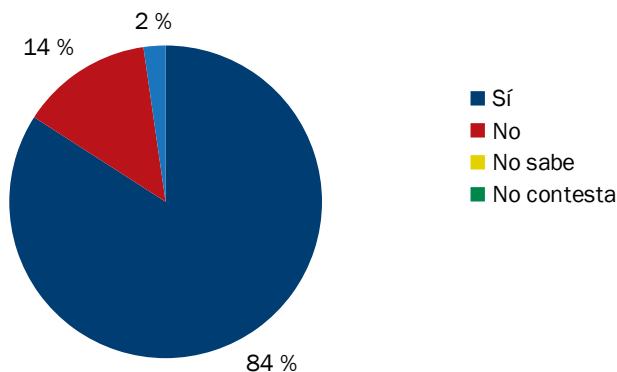
Del gráfico RB.2 se extrae que en aquellos casos donde hubo formación o información sobre riesgos del trabajo, la misma provino del Consejo de Administración o de consultores especializados. En este último caso, las respuestas se refieren a la labor de una técnica en higiene y seguridad que concurría al establecimiento semanalmente. No se registra la presencia de acciones de prevención impulsadas por compañías aseguradoras, sindicatos u organismos gubernamentales.

El 84,1% de los encuestados respondió que durante los últimos 12 meses la cooperativa elaboró un instructivo o cartelera dónde se describen los riesgos laborales en el establecimiento para que todos los asociados los reconozcan, mientras que 6 trabajadores (el 13,6%) contestó que "No" estaban al tanto (RB3).

RB 3- Durante los últimos 12 meses ¿la cooperativa elaboró algún instructivo o cartelera dónde se describen los riesgos laborales en el establecimiento para que todos los asociados los reconozcan?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	37	84,10 %
No	6	13,60 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	1	2,30 %

RB 3- Durante los últimos 12 meses ¿la cooperativa elaboró algún instructivo o cartelera dónde se describen los riesgos laborales en el establecimiento para que todos los asociados los reconozcan?

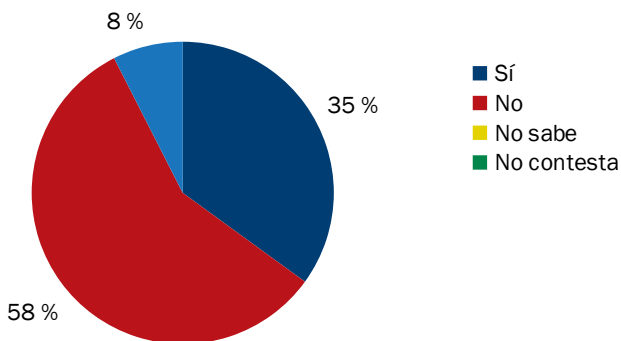


El 35% (14 encuestados) respondieron que “Si” fue consultado para la elaboración de ese instructivo o cartelera, mientras que otros 23 trabajadores (el 57,5%) respondió que "No" (RB4).

RB 4- ¿Ha sido consultado para la elaboración de ese instructivo o cartelera?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	14	35,00 %
No	23	57,50 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	3	7,50 %

RB 4- ¿Ha sido consultado para la elaboración de ese instructivo o cartelera?

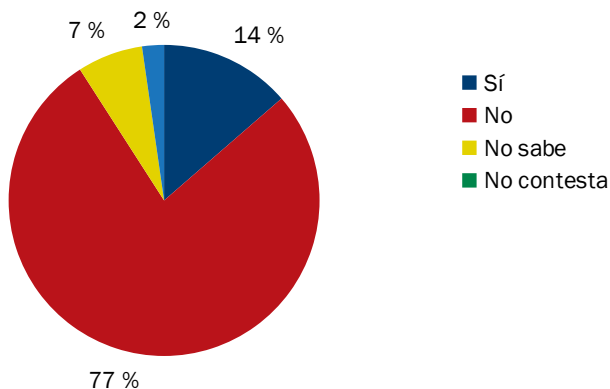


Un 13,6% (6 de los encuestados) respondió que "Sí" existe en la cooperativa un Servicio de Medicina del Trabajo, mientras que otros 34 (el 77,3%) contestó que "No", 3 trabajadores (el 6,8%) dijeron que "No saben" y un trabajador quedó "Sin Responder". Pero no fue muy clara la formulación de la pregunta, porque lo que se quería saber era si dentro de la cooperativa había un Servicio de Medicina de Trabajo. Los investigadores verificamos que efectivamente no existe (RB5).

RB 5.- ¿Existe en la cooperativa un Servicio de Medicina del Trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	6	13,60 %
No	34	77,30 %
No sabe	3	6,80 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	1	2,30 %

RB 5.- ¿Existe en la cooperativa un Servicio de Medicina del Trabajo?

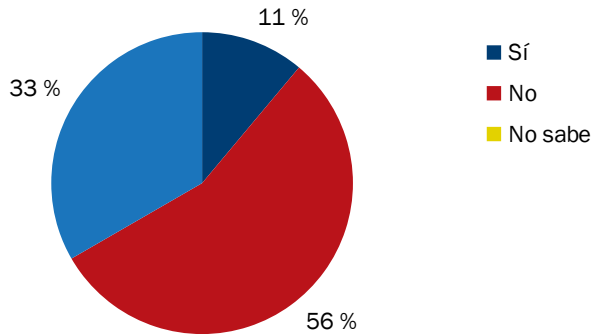


Cuando se preguntó a los que respondieron afirmativamente a esa cuestión si tienen la obligación de hacer una visita médica periódica, hubo pocas respuestas debido probablemente a lo escrito más arriba. Solo uno de los encuestados respondió que "Sí tiene la obligación de hacer una visita médica periódica", otros 5 (55,6%) contestaron que "No" y 3 encuestados (el 33,3%) quedaron "Sin respuesta" (RB6).

RB 6.- En caso afirmativo ¿tiene la obligación de hacer una visita médica periódica?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	1	11,10 %
No	5	55,60 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin respuesta	3	33,30 %

RB 6.- En caso afirmativo ¿tiene la obligación de hacer una visita médica periódica?

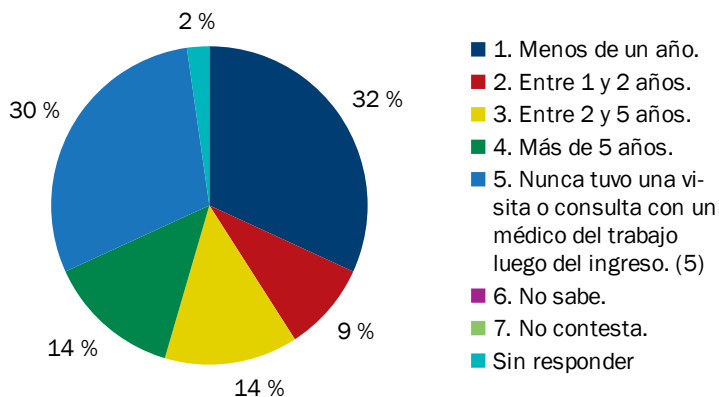


Para 14 trabajadores encuestados (31,8%) su última visita a un médico del trabajo por causa de una enfermedad luego de su ingreso a la cooperativa tuvo lugar hacía menos de un año, otros 4 (9,1%) entre uno y dos años, para 6 (13,6%) entre 2 y 5 años, otros 6 (13,6%) lo habían visitado hacía más de 5 años, pero en el caso de 13 encuestados (29,5%) nunca tuvieron una visita o consulta con un médico del trabajo luego del ingreso a la cooperativa (RB7).

RB 7- ¿Cuándo fue su última visita a un médico del trabajo por causa de una enfermedad, luego de su ingreso a la cooperativa?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. Menos de un año.	14	31,80 %
2. Entre 1 y 2 años.	4	9,10 %
3. Entre 2 y 5 años.	6	13,60 %
4. Más de 5 años.	6	13,60 %
5. Nunca tuvo una visita o consulta con un médico del trabajo luego del ingreso.	13	29,50 %
6. No sabe.	0	0,00 %
7. No contesta.	0	0,00 %
Sin responder	1	2,30 %

RB 7- ¿Cuándo fue su última visita a un médico del trabajo por causa de una enfermedad, luego de su ingreso a la cooperativa?



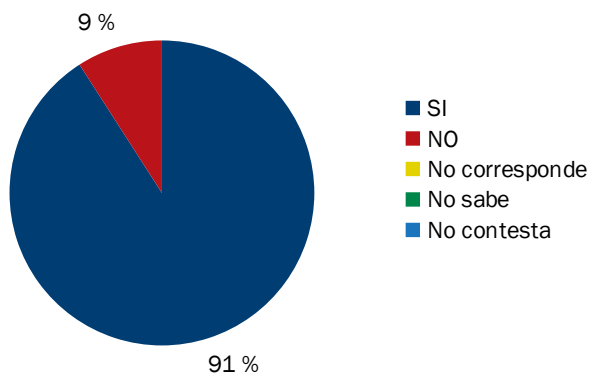
El 90,9% (44 de los encuestados) respondió que alguna vez un médico del trabajo, un Ingeniero o un técnico de Higiene y Seguridad visitó su lugar de trabajo, pero otros 4 (el 9,1%) contestaron que "NO" (RB8). Probablemente se trate de una Técnica en Higiene y Seguri-

dad que trabajó un corto tiempo hasta mediados del año 2019, como señalábamos antes.

RB 8 Durante los últimos 12 meses, ¿algún médico del trabajo, un Ingeniero o un técnico de Higiene y Seguridad visitó su lugar de trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
SI	40	90,90 %
NO	4	9,10 %
No corresponde	0	0,00 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

RB 8 Durante los últimos 12 meses, ¿algún médico del trabajo, un Ingeniero o un técnico de Higiene y Seguridad visitó su lugar de trabajo?

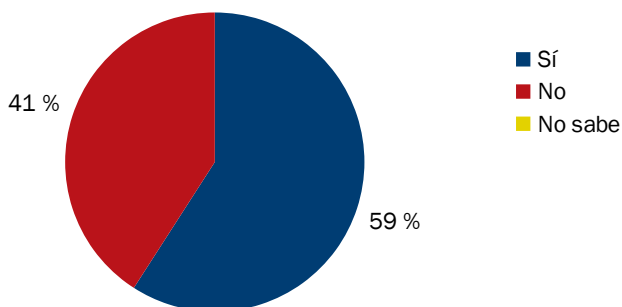


Ante la pregunta sobre si tienen instrucciones por escrito o carteles sobre la seguridad en su puesto de trabajo además de las habituales instrucciones para evacuación en caso de incendio, 26 trabajadores (59,1%) contestaron que "sí", pero otros 18 encuestados (40,9%) respondieron que "No" tenían esas instrucciones por escrito (RB9).

RB 9.- ¿Tiene usted instrucciones por escrito o carteles sobre la seguridad en su puesto de trabajo, además de las instrucciones para evacuación en caso de incendio?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	26	59,10 %
No	18	40,90 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

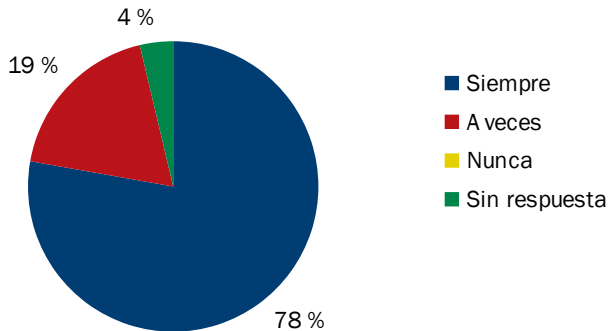
RB 9.- ¿Tiene usted instrucciones por escrito o carteles sobre la seguridad en su puesto de trabajo, además de las instrucciones para evacuación en caso de incendio?



Cuando se les preguntó si pensaban que podrían ponerlas en práctica, el 77,8% (21 trabajadores) respondió que "Siempre" pueden poner en práctica esas recomendaciones, pero solo 5 (el 18,5%) contestaron "A veces" y uno quedó "Sin respuesta" (RB10).

RB 10- ¿Piensa que puede ponerlas en práctica?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	21	77,8%
A veces	5	18,5%
Nunca	0	0,0%
Sin respuesta	1	3,7%

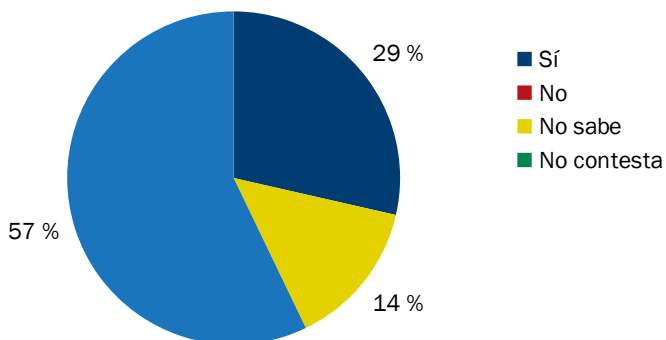
RB 10- ¿Piensa que puede ponerlas en práctica?

Hubo pocas respuestas cuando se preguntó si sabían que el Consejo de Administración de la cooperativa no puede aplicar esas recomendaciones o que lo pueden hacer solo en parte, pues 2 respondieron afirmando que el Consejo sabía que no se pueden aplicar esas medidas o que sólo pueden hacerlo en parte (RB11).

RB.11- En el consejo de administración de la cooperativa ¿saben que NO puede aplicarlas o que lo puede hacerlo en parte?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	2	28,60 %
No	0	0,00 %
No sabe	1	14,30 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	4	57,10 %

RB.11- En el consejo de administración de la cooperativa ¿saben que NO puede aplicarlas o que lo puede hacerlo en parte?



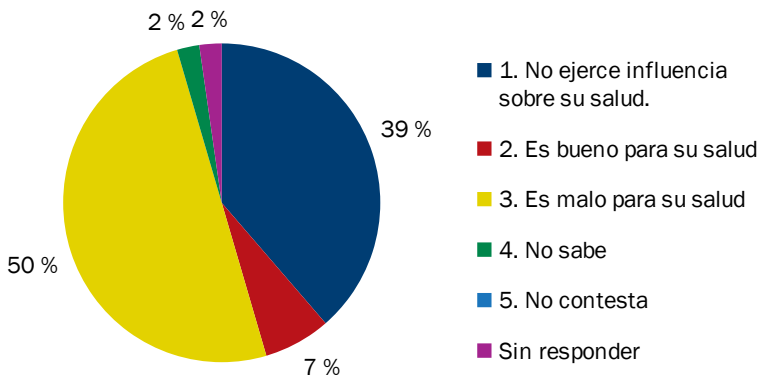
12. Accidentes, dolencias y enfermedades experimentadas

En la encuesta se consultó sobre la influencia que el trabajo podía tener sobre su salud, donde la opinión de los propios trabajadores fue la siguiente (gráfico S4):

S 4- Con el correr del tiempo ¿Ud. piensa que su trabajo puede afectar o modificar su salud?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. No ejerce influencia sobre su salud.	17	38,60 %
2. Es bueno para su salud	3	6,80 %
3. Es malo para su salud	22	50,00 %
4. No sabe	1	2,30 %
5. No contesta	0	0,00 %
Sin responder	1	2,30 %

S 4- Con el correr del tiempo ¿Ud. piensa que su trabajo puede afectar o modificar su salud?



Solo 3 trabajadores (6,8%) consideran que su trabajo es bueno para la salud con el correr del tiempo. Para 17 (38,6%) su trabajo no ejerce una influencia. Y es notable que para la mitad de los encuestados (50%) el trabajo sea percibido como algo malo para su salud. Esta percepción negativa ciertamente deberá ser objeto de mayor atención para comprender qué aspectos puntuales son vistos como nocivos dentro de la cooperativa.

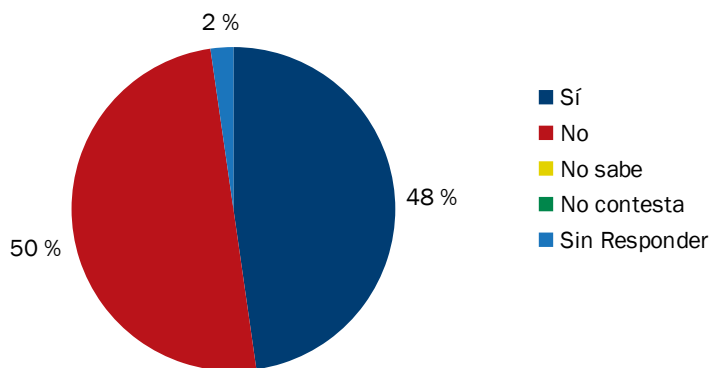
En cuanto a los efectos de estos riesgos ya percibidos del trabajo, veintinueve trabajadores (47,7%) respondieron que sufren o han sufrido

alguna enfermedad o molestia relacionada con su trabajo desde que ingresaron a la cooperativa y 22 (50,0%) dieron una respuesta negativa. Uno solo no respondió (S5). Como puede verse, casi la mitad declara tener huellas negativas de su trabajo sobre su salud.

S 5- Desde que ingresó a la cooperativa ¿sufre o ha sufrido alguna enfermedad o molestia relacionada con su trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	21	47,70 %
No	22	50,00 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	1	2,30 %

S 5- Desde que ingresó a la cooperativa ¿sufre o ha sufrido alguna enfermedad o molestia relacionada con su trabajo?



Cuando se pidió la descripción de esa molestia o enfermedad, las respuestas fueron (S5):

- Dolor de espalda (varios lo señalaron),

- Dolor de rodillas por la humedad,
- Lumbalgia, por hacer un mal esfuerzo.
- Asma por el polvillo.
- Dolor de cintura (8 años atrás),
- Me cuenta que tiene disminución visual, dice que puede ser por la edad, pero también el tipo de trabajo que realiza puede favorecer.
- Infección, las dos muñeras rotas,
- Gripe, resfrío,
- Accidente grave,
- Debido al mouse, articulares,
- Torcedura, quebradura de dedos de la mano, esguince de muñeca.
- Al mover una bobina. No había máquina. Dolor de espalda. Se cortó el dedo con una sierra. Una máquina le tomó el brazo.
- Esguince
- Accidente, displasia muscular en 2007. Malla y 14 puntos. Hernia. 4 meses de reposo.
- Se cayó de la pila de bobinas. golpe en la rodilla. tenía zapatos de seguridad, por suerte.
- Caída y corte del abdomen
- Dolor en la cintura por esfuerzos realizados.
- Dolor de cabeza.
- Audición, no escuchar.

De este listado emergen dolencias directamente relacionadas con algunos de los riesgos antes mencionados: dolores por esfuerzo físico en el manejo de las maquinarias (antiguas, pesadas y no adaptadas totalmente a los trabajadores), problemas de audición por el ruido, cortes en los miembros, problemas respiratorios por el polvillo de papel

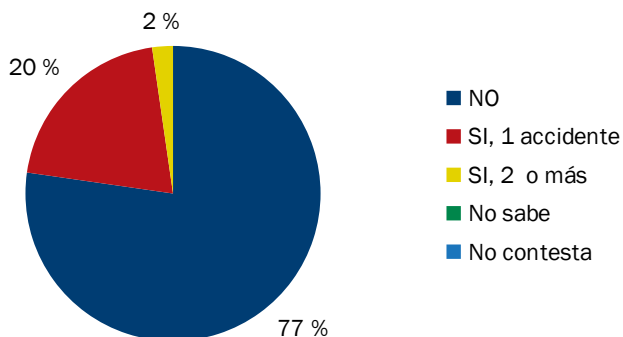
que está omnipresente en la fábrica y dolores osteo-musculares vinculados a los esfuerzos y a la humedad del establecimiento.

En la encuesta se consultó también sobre la ocurrencia de accidentes (RC.1):

RC.1- En los últimos 12 meses, en su empleo actual, ¿sufrió algún accidente leve, incluso no grave, que lo obligó a hacerse atender por un servicio médico, dentro o fuera del establecimiento?

Opción	Cuenta	Porcentaje
NO	34	77,30 %
SI, 1 accidente	9	20,50 %
SI, 2 o más	1	2,30 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

RC.1- En los últimos 12 meses, en su empleo actual, ¿sufrió algún accidente leve, incluso no grave, que lo obligó a hacerse atender por un servicio médico, dentro o fuera del establecimiento?



Es notable que el 20,5% declaró "Si, tuvo un accidente" y el 2,3% "Si, dos o más accidentes". De esta forma, casi un cuarto de los trabajado-

res en el último año sufrió algún accidente laboral. Es una cifra bastante alta y que debe ser objeto de atención

En la pregunta RC 1 se consultó “¿Qué accidente?” y las respuestas fueron:

- Basuras en el ojo.
- Primer accidente. Se cortó parte de un dedo con una sierra.
- Se quemó la frente con vapor.
- Estaba limpiando un rollo Y le agarró la mano.
- Infección muscular originada en la papelera.
- Distendimiento de brazo izquierdo. Rotura del omóplato.
- Pisó mal un tobogán. Y cayó dentro de la máquina. Se desmayó.
- Se cayó con una pala. En el hombro. Pero no sacó la carpeta. Para no perder plata.
- Torcedura de pie. Pisó mal.
- Esguince.
- Dolor de espalda.
- Fracturas de dedo del pie, cortes e infección.

Como puede verse en este listado, se trata de accidentes vinculados al esfuerzo físico que demanda el trabajo en la papelera y algunos revisiten cierta gravedad.

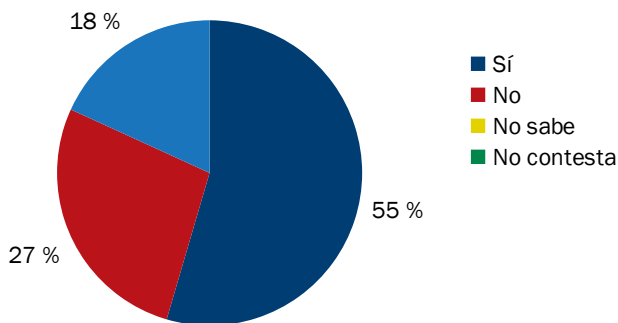
Las preguntas que siguen a continuación se efectuaron a aquellos trabajadores que indicaron haber tenido accidentes de trabajo en el último año.

¿En respuesta a la pregunta “RC 5- Tuvo que abandonar o interrumpir su trabajo a causa de ese accidente? (al menos un día)”, indicaron el 54,5% "Sí ", el 27,3% "No " y el 18,2% "Sin Responder ". El alto porcentaje afirmativo indica que se trataron de sucesos de cierta importancia y que requirieron ausentarse del establecimiento.

RC 5- Tuvo que abandonar o interrumpir su trabajo a causa de ese accidente? (al menos un día)

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	6	54,50 %
No	3	27,30 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	2	18,20 %

En respuesta a la pregunta "RC 5- Tuvo que abandonar o interrumpir su trabajo a causa de ese accidente? (al menos un día)" indicaron el 54,5% "Sí", el 27,3% "No" y el 18,2% "Sin Responder"

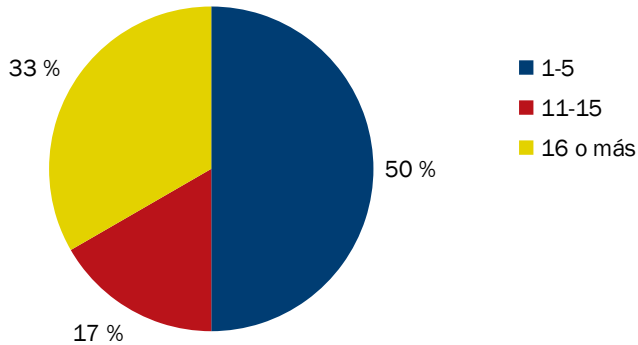


Luego se consultó a este grupo de trabajadores cuántos días tuvo que abandonar o dejar de hacer su trabajo por esa causa. Las respuestas fueron: el 8,3% "1-5 días", el 5,6% dijo que "16 días o más" y el 2,8% dijo "11-15 días" (RC.6).

RC 6- ¿Cuántos días tuvo que abandonar o dejar de hacer su trabajo por esa causa?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1-5	3	50%
11-15	1	17%
16 o más	2	33%

RC 6- ¿Cuántos días tuvo que abandonar o dejar de hacer su trabajo por esa causa?

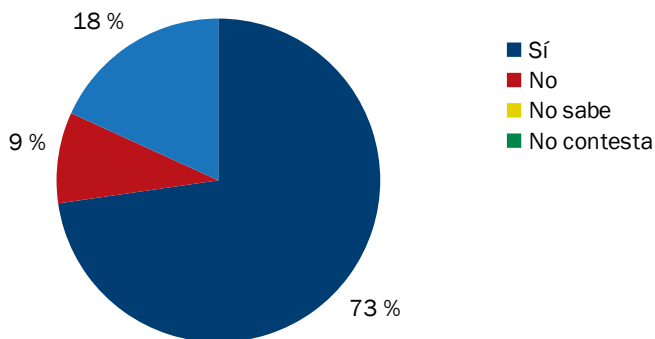


Cuando se les preguntó a este grupo específico de trabajadores si habían informado este accidente a responsables de la cooperativa (coordinador de área, consejos de administración, síndicos, encargado de personal), las respuestas fueron: el 72,7% "Sí", el 9,1% dijo que "No" y el 18,2% no respondió (RC 7).

RC 7- ¿Le informó Ud. este accidente a responsables de la cooperativa?
(coordinador de área, consejos de administración, síndicos,
encargado de personal).

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	8	72,70 %
No	1	9,10 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	2	18,20 %

RC 7- ¿Le informó Ud. este accidente a responsables de la cooperativa?
(coordinador de área, consejos de administración, síndicos,
encargado de personal).

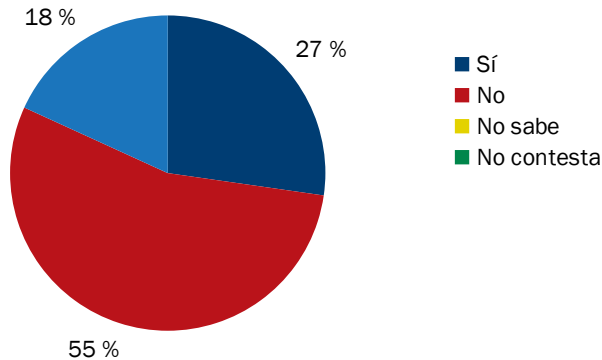


A los trabajadores que sufrieron algún accidente en el último año también se les preguntó si ese accidente fue reconocido e indemnizado por alguna compañía aseguradora o por la cooperativa a título de accidentes de trabajo (reembolso íntegro de los cuidados, indemnización desde el primer día de interrupción)". El 27,3% indicó que "Sí", el 54,5% dijo que "No" y el 18,2% no respondió.

RC 8- ¿Este accidente fue reconocido e indemnizado por alguna compañía aseguradora o por la cooperativa a título de accidentes de trabajo? (reembolso íntegro de los cuidados, indemnización desde el primer día de interrupción).

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	3	27,30 %
No	6	54,50 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	2	18,20 %

RC 8- ¿Este accidente fue reconocido e indemnizado por alguna compañía aseguradora o por la cooperativa a título de accidentes de trabajo? (reembolso íntegro de los cuidados, indemnización desde el primer día de interrupción).



Esta pregunta es importante porque apunta a una de las cuestiones más problemáticas de las cooperativas y que hemos mencionado en capítulos anteriores: no están cubiertas por la legislación de riesgos en el trabajo y no acceden a las ART. Solo pueden contratar compañías de seguros como forma de respaldo frente a eventualidades, accidentes y enfermedades profesionales que dañen la salud de los asociados. Y si su financiamiento lo permite, pueden contratar una pre-paga para afrontar eventualidades ligadas a enfermedades y proble-

mas de salud. En una entrevista, uno de los trabajadores lo explicaba de la siguiente manera:

Investigador: *¿Y con respecto a los riesgos del trabajo?*

Trabajador: *Tenemos una aseguradora.*

I: *Pero no es una aseguradora de riegos del trabajo.*

T: *La ART no. Creo que la cooperativa no entra en la ART.*

I: *No entra porque no son asalariados.*

T: *Claro.*

I: *Y desde el punto de vista de lo que sería obra social, cuando ustedes estaban en el sindicato, bueno ahí había obra social ¿Y ahora como hacen con el asunto médico, lo que fuera?*

T: *Cuando empezamos la cooperativa nuestra obra social era el Hospital San Roque, del Estado y después, bueno, cuando fuimos recibiendo dinero contratamos una privada, tenemos privada.*

I: *¿Una prepaga?*

T: *Una prepaga.*

Por último, a los trabajadores que sufrieron algún accidente en el último año también se les preguntó si partir de ese último accidente en la cooperativa se tomaron medidas para reducir los riesgos en cuestión. El 27,3% indicaron que "Sí", el 45,5% dijeron que "No", el 9,1% no contestó y el 18,2% no respondió.

RC 9- A partir de este último accidente ¿en la cooperativa se tomaron medidas para reducir los sesgos en cuestión?

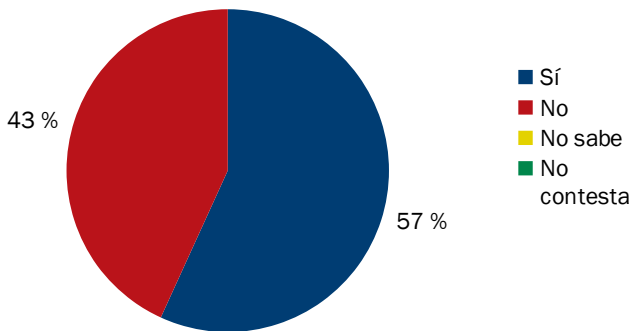
Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	3	27,3%
No	5	45,5%
No sabe	0	0,0%
No contesta	1	9,1%
Sin Responder	2	18,2%

Ya habiendo examinado en detalle los accidentes en la cooperativa podemos pasar a analizar otra cuestión importante que se indagó en la encuesta. Nos referimos al fenómeno del **presentismo**. Este concepto se refiere a aquellas situaciones donde el trabajador acude a la cooperativa y ocupa su puesto aun sabiendo que no tiene que hacerlo y tener el derecho de ausentarse por estar enfermo. Los datos indican lo siguiente:

S 6- En el transcurso de los últimos doce meses, ¿ha ido alguna vez a trabajar sabiendo que no debía hacerlo por estar enfermo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	25	56,8%
No	19	43,2%
No sabe	0	0,0%
No contesta	0	0,0%

S 6- En el transcurso de los últimos doce meses, ¿ha ido alguna vez a trabajar sabiendo que no debía hacerlo por estar enfermo?



En el transcurso de los últimos doce meses, 25 trabajadores (56,8%) han ido alguna vez a trabajar sabiendo que no debían hacerlo por estar enfermos, mientras que 19 trabajadores (43,2%) respondieron que

eso no les había sucedido. Esto indica que el fenómeno del presentismo se encuentra ampliamente extendido en la cooperativa y que frecuentemente los trabajadores van a la cooperativa para trabajar aun estando enfermos

Cuando se preguntó cuántos días les ocurrió eso en el transcurso de los últimos doce meses, 11 trabajadores (50%) respondieron que fueron a trabajar enfermos de 1 a 5 días, 8 (36,4%) contestaron que eso ocurrió de 6 a 10 días, uno fue trabajar enfermo de 11 a 15 días, y dos encuestados afirmaron que fueron 16 días o más en esa condición (S7). Sumando los días donde se constató presentismo en los últimos 12 meses, eso ocurrió 156 veces (S6).

Una de las preguntas indagó sobre ¿cuál fue la razón principal para ir a trabajar estando enfermo? Las respuestas fueron (S8):

- El trabajador asegura que le gusta hacer su trabajo, a sabiendas que está mal concurrir a trabajar enfermo.
- Ser responsable.
- Se quedaba más tranquilo yendo a su trabajo que estando en su casa.
- Para no ir al médico.
- Económico, para evitar el descuento de los premios
- Dolor de cintura, resfrío, cólico hepático. Fue a trabajar para no perder el premio y por la cooperativa, para ayudarla.
- No le gusta faltar. El trabajo es sagrado y le gusta. No faltó nunca acá, ni en el anterior empleo.
- Responsabilidad, cobrar la prima por presentismo, cubrir ausencia.
- Es mi responsabilidad.
- Se pierde el premio, aunque pagan el día.
- Falta de personal de reemplazo.
- No lo podían cubrir.
- Hizo un esfuerzo por la responsabilidad.
- Razón económica. Para cobrar.

- Para resolver problemas.
- Faltó pocas veces desde su ingreso.
- Para no perder el premio por presentismo, por compromiso con el trabajo.
- Trabajar para comer, lo siente, es su responsabilidad, trabaja acá desde hace 50 años.
- Para trabajar.
- Miedo a perder el trabajo y por los compañeros.
- Le gusta su trabajo.
- Para no perder el premio.
- Porque era nuevo. Porque no le gusta faltar (responsabilidad).
- Las obligaciones que tiene respecto de la cooperativa.

En muchas de las respuestas se aduce el compromiso con la cooperativa, con los compañeros y hay un sentido de responsabilidad con el funcionamiento de la fábrica. Pero también surge que existen dificultades para encontrar reemplazos y que para muchos hay un componente económico que los impulsa a no faltar.

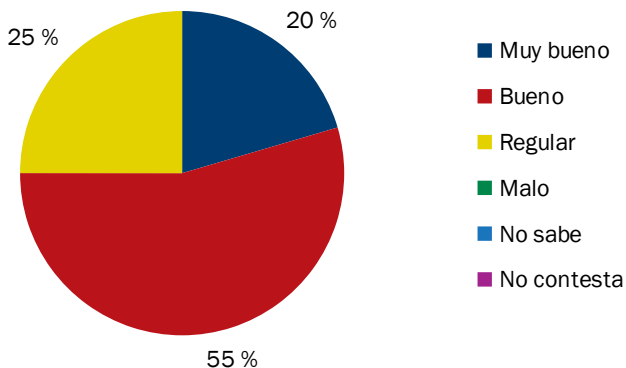
13. Percepción del estado de salud y compensación del desgaste

Cuando se preguntó ¿cómo creen que es su estado de salud general?, sólo 9 de los encuestados (el 20,5%) respondió "Muy bueno", otros 24 (el 54,5%) contestó que su estado era "Bueno" mientras que 11 encuestados (el 25%) afirmó que era "Regular" (S1). Ninguno de los encuestados indicó que su estado de salud era "malo". Pero cabe señalar que con frecuencia se subestima o se sub-declaran los problemas de salud por miedo, vergüenza o pudor.

S 1- ¿Cómo cree que es su estado de salud general?

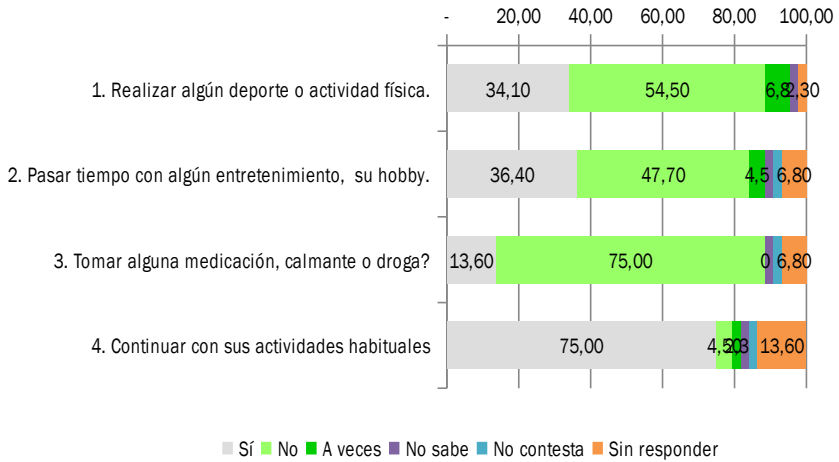
Opción	Cuenta	Porcentaje
Muy bueno	9	20,50 %
Bueno	24	54,50 %
Regular	11	25,00 %
Malo	0	0,00 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

S 1- ¿Cómo cree que es su estado de salud general?



¿Qué hacían los encuestados después de trabajar arduamente para compensar la fatiga? En el siguiente gráfico podemos ver sus respuestas (S.2):

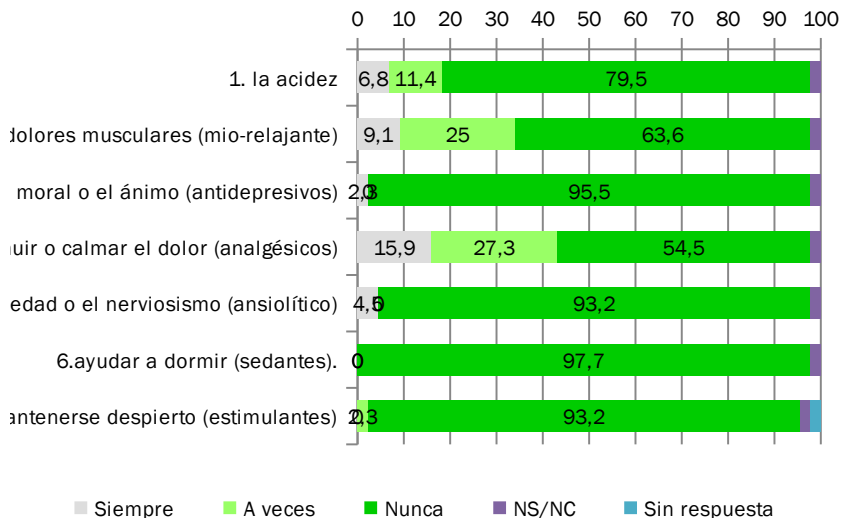
S 2. Luego de un arduo día de trabajo, y para compensar la fatiga, Ud. siente la necesidad y trata de...



La gran mayoría indicó que después de un día arduo de trabajo ellos siguen con sus actividades habituales, lo cual indicaría que están en condiciones de continuar haciendo otras cosas además de su trabajo después de finalizada la jornada. Otros indicaron en segundo orden de importancia que podían *pasar tiempo con algún entretenimiento, hobby y realizar algún deporte o actividad física*. El 13,6% respondió que "siempre" tienen necesidad de *tomar alguna medicación, calmante o droga*, mientras que un 75% declaró que "a veces" tienen que hacer ese consumo para compensar la fatiga. Esto estaría denotando que hay una fatiga y un cierto desgaste que periódicamente se trata de compensar por medio de estos medicamentos luego de finalizar la jornada de trabajo.

En la encuesta también se consultó específicamente sobre el consumo de ciertos medicamentos o sustancias para aliviar el cansancio o los padecimientos en el trabajo (gráfico S.3):

S 3 Durante la jornada de trabajo o después de concluir la jornada ¿usted toma medicamentos para...



Los datos de este gráfico S3 indican que la mayor preponderancia la tiene el consumo de medicamentos para disminuir o calmar el dolor (analgésicos): un 15,9% dijo que los consume "siempre" y un 27,3% "a veces". Luego, en orden de importancia, le sigue el consumo de medicamentos para dolores musculares (miorrelajante): un 9,1% dijo que los consume "siempre" y un 25% "a veces". En tercer lugar, encontramos el consumo de medicamentos para la acidez: un 6,8% dijo que los consume "siempre" y un 11,4% "a veces". En el resto de los consumos de medicamentos no se constataron valores importantes. De todas formas, es importante remarcar que en general los encuestados subestiman, sub-declaran o son renuentes a admitir el consumo de medicamentos o drogas, con lo cual estos porcentajes declarados son solo un piso y los porcentajes pueden ser más altos.

IX / EJE 2: EXIGENCIAS EMOCIONALES

En este capítulo vamos a examinar las vivencias y percepciones de exigencias emocionales en el trabajo. Neffa (2015) explica que este concepto se refiere al esfuerzo que frecuentemente deben hacer los trabajadores para dominar y moldear las propias emociones, especialmente aquellas que sienten en relación con las personas con las que interactúan en la situación de trabajo. En ciertos casos, explica el autor, los trabajadores deben necesariamente esconder o negar sus propias emociones, por vergüenza, temor a las reprimendas, a las burlas de los compañeros, a la reacción de los clientes o porque pueden afectar el desempeño de su actividad.

Al igual que las demandas físicas o mentales, la exposición a exigencias emocionales durante largos períodos de tiempo puede llevar a la persona a un deterioro de su salud psicosocial y a sufrir daños específicos y por eso es importante investigarlas de manera específica. En lo que sigue de este capítulo, vamos a mostrar algunos datos surgidos de la encuesta de RPST y que abordan específicamente esta temática.

1. Control de las emociones ajenas

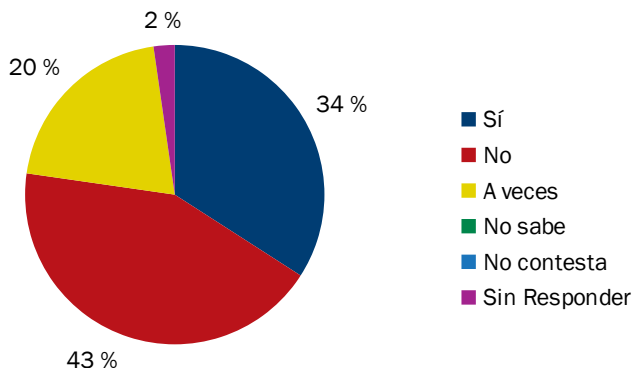
En la encuesta, se preguntó a los trabajadores de la cooperativa si durante su trabajo estaban en contacto con personas en situaciones emocionales difíciles y con qué frecuencia:

Es llamativo que casi la mitad de los encuestados, con alguna frecuencia (siempre o a veces) está en contacto con personas en situación de angustia. En respuesta a la pregunta "Mientras trabaja ¿está en contacto con personas en situación de angustia?" el 34,1% indicó que "Sí", el 43,2% dijo que "No" y el 20,5% "A veces" (E.4). El 2,3% no respondió.

E 4- Mientras trabaja ¿está en contacto con personas en situación de angustia?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	15	34,10 %
No	19	43,20 %
A veces	9	20,50 %
Sin Responder	1	2,30 %

E 4- Mientras trabaja ¿está en contacto con personas en situación de angustia?

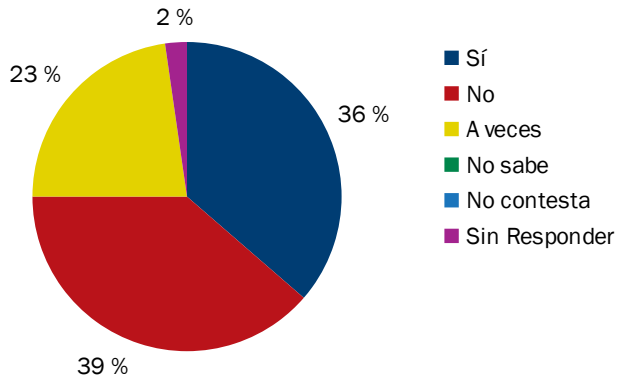


Luego se les preguntó si mientras trabajan debe calmar personas angustiadas, preocupadas, nerviosas, enojadas (E5). Al respecto, el 36,4% dijo que "Sí", el 22,7% indicó que "A veces" y el 38,6% dijo que "No". De nuevo, estos datos permiten detectar que más de la mitad de los encuestados con alguna frecuencia (siempre o a veces) está en contacto con situaciones emocionales que son difíciles de sobrellevar.

E 5- Mientras trabaja ¿debe calmar personas angustiadas, preocupadas, nerviosas, enojadas?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	16	36,40 %
No	17	38,60 %
A veces	10	22,70 %
Sin Responder	1	2,30 %

E 5- Mientras trabaja ¿debe calmar personas angustiadas, preocupadas, nerviosas, enojadas?



Los datos muestran que los trabajadores de la cooperativa regularmente enfrentan situaciones emocionales vinculadas a la angustia, el enojo o la preocupación. Y lo notable es que gran parte de estas situaciones son de índole interno, generadas en el propio colectivo de trabajo y no por estar en relación con público o clientes. Como veremos más adelante, solo el 29,5% está en contacto directo con el público.

Lo que podemos inferir es que las relaciones al interior de la cooperativa implican cierto grado de tensión e incluso de irritación en el devenir cotidiano. Esto será analizado en profundidad en el capítulo 10, referido al eje de RPST “Las relaciones sociales y de trabajo”, donde vamos a examinar en más detalle el contenido de las mismas.

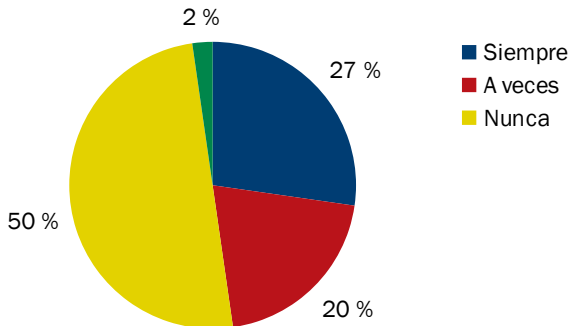
2. Control de las propias emociones

En la encuesta también se indagó si el trabajo realizado implicaba un control de las propias emociones. Al respecto, se les preguntó con qué frecuencia tenían que esconder sus emociones o fingir que están de buen humor. El 27,3% dijo que "Siempre", el 20,5% "A veces" y el 50% "Nunca". El 2,3% quedó "Sin responder". Se deduce entonces que casi la mitad de los encuestados indicó que debe hacerlo con cierta frecuencia (siempre o a veces).

E 6- ¿Con qué frecuencia vive cada una de las siguientes situaciones dentro de su trabajo: esconder sus emociones o fingir que está de buen humor?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	12	27,30 %
A veces	9	20,50 %
Nunca	22	50,00 %
Sin responder	1	2,30 %

E 6- ¿Con qué frecuencia vive cada una de las siguientes situaciones dentro de su trabajo: esconder sus emociones o fingir que está de buen humor?



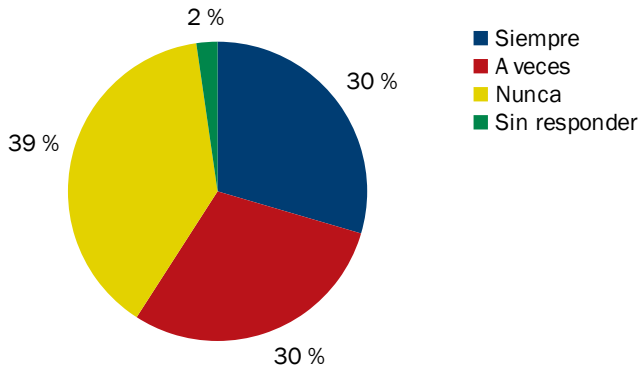
Luego se consultó con qué frecuencia tenían que evitar dar su opinión, lo cual también indica un proceso de control o represión de las propias emociones. Al respecto, el 29,5% dijo que "Siempre", el 29,5% "A veces"

y el 38,6% dijo que "Nunca". El 2,3% quedó "Sin responder". Casi dos tercios de los encuestados experimentan esas situaciones.

E 6- ¿Con qué frecuencia vive cada una de las siguientes situaciones dentro de su trabajo: ¿Tener que evitar dar su opinión?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	13	29,50 %
A veces	13	29,50 %
Nunca	17	38,60 %
Sin responder	1	2,30 %

E 6- ¿Con qué frecuencia vive cada una de las siguientes situaciones dentro de su trabajo: ¿Tener que evitar dar su opinión?



Siguiendo con la temática referida al propio control de las emociones, se preguntó con qué frecuencia sentían miedo dentro de su trabajo. El 13,6% dijo que "Siempre", el 6,8% dijo que "A veces" y el 77,3% indicó que "Nunca". El 2,3% quedó "Sin responder".

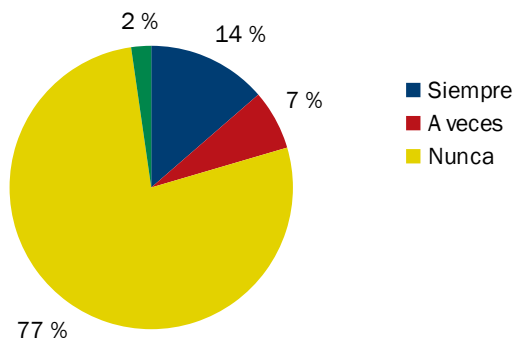
Como puede visualizarse, la gran mayoría (casi tres tercios) indicó que no sienten miedo en su trabajo. Podría explicarse por el dominio de su trabajo o por la rutina. Pareciera operar alguna inhibición para expresar que se siente temor, en un grupo de trabajadores eminente-

mente masculinizado y donde probablemente expresar este sentimiento es objeto de burla o de negación colectiva.

E 6- ¿Con qué frecuencia vive cada una de las siguientes situaciones dentro de su trabajo: tener miedo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	6	13,60 %
A veces	3	6,80 %
Nunca	34	77,30 %
Sin responder	1	2,30 %

E 6- ¿Con qué frecuencia vive cada una de las siguientes situaciones dentro de su trabajo: tener miedo?



A aquellos trabajadores (casi 20%) que dijeron sentir miedo (siempre o a veces), luego se les preguntó ¿a qué, o a quién tienen miedo dentro de su trabajo? Las respuestas fueron:

- Miedo a un accidente, a quedar sin trabajo, a no cobrar “el sueldo”.
- Situación de la cooperativa, a perder el empleo. A que se rompan las maquinas, un día sin trabajo es mucho.
- A quedarme sin trabajo.

- A asaltos que se produjeron varias veces.
- A un accidente. A la situación de la cooperativa.
- La gente está más cansada, de mal humor. Antes se hacía asado con gaseosas. Se perdieron muchas cosas.
- Hay gente que no es amigable y son agresores.
- Al cierre de la fábrica y que queden 50 sin trabajo.
- Al cierre de la empresa.
- A un accidente.

Es interesante destacar que, de esas diez respuestas, más de la mitad hagan mención a temores relacionados con perder el trabajo y con el posible cierre de la cooperativa. Estas cuestiones vamos a retomarlas y a profundizarlas en el Capítulo 12, referido al eje de RPST “Seguridad en el empleo y en la situación de trabajo”.

X / EJE 3: AUTONOMÍA Y MÁRGENES DE MANIOBRA

Un aspecto fundamental para comprender los resultados que se exponen en este capítulo es la diferencia que existe entre el trabajo prescrito (la “tarea”) y lo que hace realmente el trabajador (la actividad). Al respecto, es importante notar que para zanjar la distancia entre trabajo prescripto y trabajo real el trabajador pone en juego sus destrezas físicas, mentales y emocionales. En otras palabras, pone en juego su autonomía lo cual le permite innovar, inventar procedimientos y “arreglárselas”.

De esta forma, los trabajadores constantemente están adaptándose a las condiciones existentes (ambientales, sociales, de disponibilidad de recursos, etc.) para alcanzar los objetivos de la producción establecidos, más allá de las dificultades que se presentan. Se ponen así en juego el margen de maniobra y la autonomía para que el proceso de trabajo efectivamente se realice.

En general, la autonomía es percibida como positiva y como generadora de placer en el trabajo, porque implica un enriquecimiento del mismo y libertad para elegir la mejor forma de trabajar. Todo ello por oposición a un trabajo repetitivo, monótono y donde se carece de margen de maniobra.

1. El grado de autonomía en la ejecución del trabajo en la cooperativa

En la encuesta se realizaron algunas preguntas que permiten conocer en qué grado cada trabajador puede controlar su trabajo y si puede optar por formas de ejecutarlo adaptadas a su estilo (en el marco de los objetivos organizacionales establecidos).

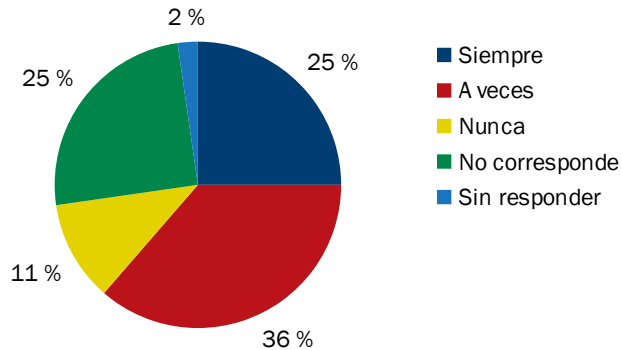
En una primera pregunta referida a esta temática (A1), se les consultó a los trabajadores si su encargado o la persona que supervisa su trabajo le da consignas precisas y estrictas sobre lo que debe hacer. El 25% dijo que "Siempre", el 36,4% dijo "A veces" y el 11,4% indicó que "Nunca" (el 25% "No corresponde ", y el 2,3% "Sin responder").

De manera agregada, en estos datos surge que más de la mitad recibe (siempre o a veces), indicaciones precisas o estrictas sobre cómo hacer el trabajo.

A1- En general, su encargado o la persona que supervisa su trabajo ¿le da consignas precisas y estrictas sobre lo que debe hacer?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	11	25,0%
A veces	16	36,4%
Nunca	5	11,4%
No corresponde	11	25,0%
Sin responder	1	2,3%

A1- En general, su encargado o la persona que supervisa su trabajo ¿le da consignas precisas y estrictas sobre lo que debe hacer?



Otra pregunta de la encuesta elocuente para mostrar el grado de autonomía es aquella donde se les consultó a los encuestados si pueden organizar su trabajo de la manera que mejor le conviene (A9). El 47,7% dijo que "Siempre", el 36,4% dijo que "en algunos casos" y solo el 13,6% dijo que "Nunca" (el 2,3% quedó "Sin responder").

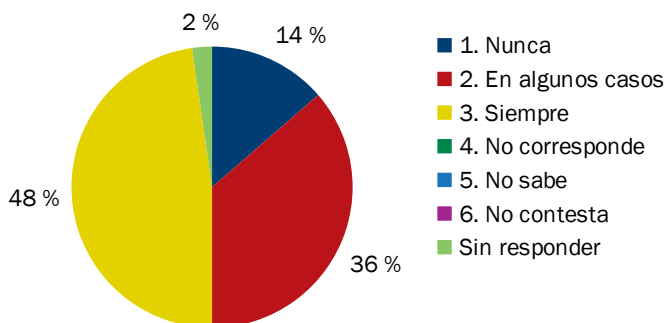
Estos datos indican que existe un alto margen de maniobra y libertad para decidir la forma de ejecutar el trabajo en la cooperativa, lo cual

resulta coherente con una empresa que tiene el formato de cooperativa y de autogestión de la producción.

A 9- ¿Puede organizar su trabajo de la manera que mejor le conviene?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. Nunca	6	13,60 %
2. En algunos casos	16	36,40 %
3. Siempre	21	47,70 %
Sin responder	1	2,30 %

A 9- ¿Puede organizar su trabajo de la manera que mejor le conviene?

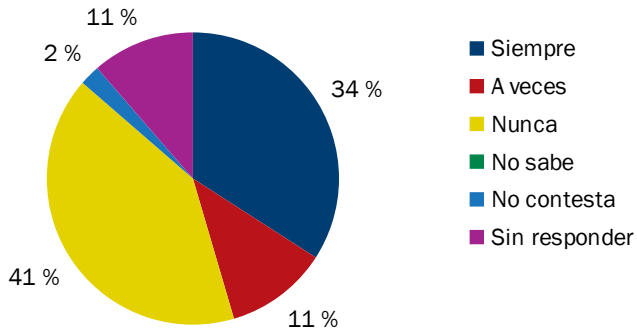


Asimismo, se consultó si en su trabajo debían seguir procedimientos de calidad estrictos (certificados ISO, acreditación calidad total, u otras normas de calidad). A priori, estos procedimientos estandarizados y normas de producción demarcan ciertas formas precisas de ejecutar el trabajo y excluyen otras propuestas por los propios trabajadores. Al respecto, el 34,1% dijo que "Siempre" se deben seguir estas normas y procedimientos, el 11,4% dijo "A veces" y el 40,9% dijo que "Nunca" (el 2,3% "No contesta", y el 11,4% quedó "Sin responder"). De esta manera, parecieran no existir grandes delimitaciones en este sentido (A4).

A 4- En su trabajo ¿debe seguir procedimientos de calidad estrictos (certificados ISO, acreditación calidad total, u otras normas de calidad)?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	15	34,1%
A veces	5	11,4%
Nunca	18	40,9%
No sabe	0	0,0%
No contesta	1	2,3%
Sin responder	5	11,4%

A 4- En su trabajo ¿debe seguir procedimientos de calidad estrictos (certificados ISO, acreditación calidad total, u otras normas de calidad)?



De hecho, la escasa aplicación de normas de calidad es uno de los fenómenos que algunos trabajadores critican (como veremos en profundidad cuando analicemos los conflictos éticos en el Capítulo 11). Por los problemas recurrentes en las materias primas y en las máquinas, ya no es posible en la fábrica asegurar cierta calidad en el papel u ofrecer a los clientes un amplio abanico de “gramajes”, como sucedía cuando la empresa era privada. Esto ha deteriorado la calidad del producto y ha complicado la venta a mayor cantidad de clientes, como nos explicaba un trabajador:

Trabajador: *Cuando era privada, la calidad, todo eso lo hacía acá. Esas máquinas están todas abandonadas y tiradas ahora.*

Investigador: *¿Las de control de calidad?*

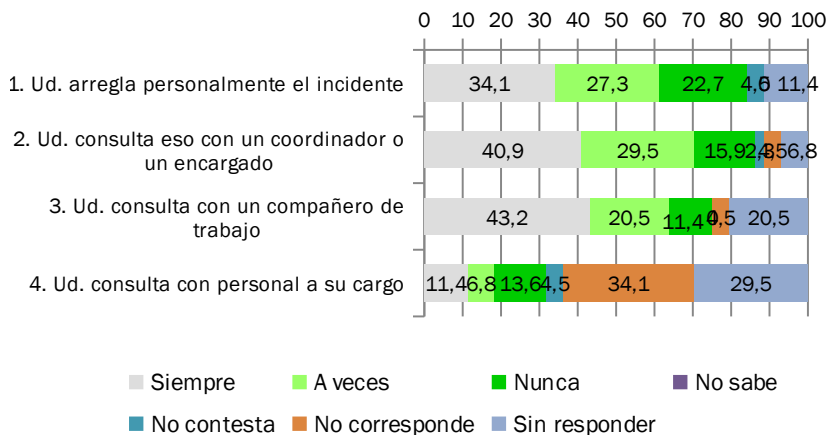
T: *Sí.*

I: *¿Y ahora cómo hacen el control de calidad? Miran un poquito el gramaje y... ¿y sale?*

T: *Hoy en día, capaz no es importante el gramaje porque hoy en día, nadie se preocupa por nada.*

Otra cuestión que es muy interesante para analizar en relación al grado de autonomía es la siguiente: ¿cómo reaccionan los trabajadores cuando se producen incidentes en el proceso productivo? (A3). Como hemos analizado, en el proceso de trabajo del maquinismo, hay con frecuencia incidentes en las maquinarias y se interrumpe el proceso.

A3- Cuando en el transcurso de su trabajo, se produce algo fuera de lo habitual (un problema, un desperfecto)...



Como puede verse en el gráfico A3, más del 60% dice que “siempre” y “a veces” arreglan personalmente el incidente, dando cuenta de un alto margen de autonomía. Pero también es alto el porcentaje de trabajadores (más del 70%) que dice que “siempre” y “a veces” consultan con un coordinador o encargado.

Quizás este último dato se comprenda mejor si tenemos en cuenta la naturaleza de la empresa bajo estudio y su condición de cooperativa. Si bien existen figuras en la empresa que informalmente ofician como coordinadores y superiores, también es cierto que son parte de un colectivo de trabajo que, en tanto cooperativa, se brinda a sí mismo los parámetros sobre cómo trabajar. De ahí que sea **importante comprender el fenómeno de la autonomía (y su falta) con ciertos matices en este tipo de organizaciones**. En el mismo sentido puede comprenderse la siguiente categoría de la variable A3: si frente a un incidente consultan con un compañero de trabajo. Al respecto, más del 6% dice que lo hace “siempre” y “a veces”.

2. Variedad, aprendizaje y trabajo enriquecido

En la encuesta se hicieron preguntas referidas a la posibilidad que tienen los trabajadores en la cooperativa de incrementar sus competencias, sus habilidades y encontrar placer en el trabajo. Esto permite conocer si el trabajo les resulta cambiante, motivador y enriquecido.

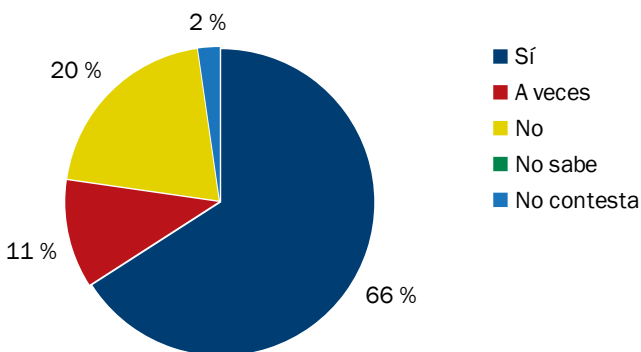
En la pregunta A5 se les consultó si su trabajo consiste en repetir continuamente una misma serie de acciones. El 65,9% dijo que "Sí", el 11,4% dijo que "A veces" y el 20,5% dijo que "No", mientras que el 2,3% "No contesta".

Al respecto, es notable que más de tres cuartos de los encuestados indiquen que “siempre” o “a veces” deban hacer una tarea repetitiva. Ciertamente esto se explica por la división del trabajo imperante en la cooperativa, que se explicó en capítulos anteriores y donde los puestos están altamente parcelados, ejerciéndose en cada uno operaciones bastante repetitivas y rutinarias.

A 5- ¿Su trabajo consiste en repetir continuamente una misma serie de acciones repetitivas?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	29	65,90 %
A veces	5	11,40 %
No	9	20,50 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	1	2,30 %

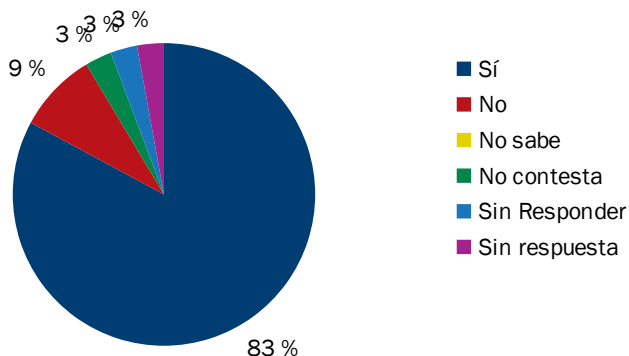
A 5- ¿Su trabajo consiste en repetir continuamente una misma serie de acciones repetitivas?



En este marco, es importante analizar cuál es la duración de esas acciones repetitivas en la cooperativa. Al respecto, se preguntó si cada serie de esas acciones repetitivas duraba al menos un minuto (A6). El 82,9% dijo que "Sí", el 8,6% indicó "No", el 2,9% "No contesta", el 2,9% "Sin Responder ", y el 2,9% "Sin respuesta".

A.6- Cada serie de esas acciones repetitivas ¿dura al menos un minuto?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	29	82,90 %
No	3	8,60 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	1	2,90 %
Sin Responder	1	2,90 %
Sin respuesta	1	2,90 %

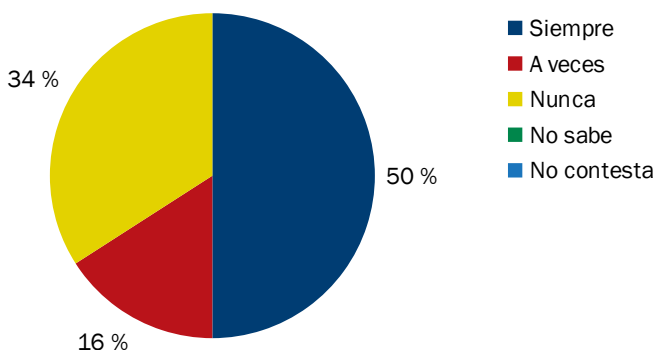
A.6- Cada serie de esas acciones repetitivas ¿dura al menos un minuto?

A continuación, se preguntó “¿Su trabajo implica tareas monótonas?” (A7). Las respuestas fueron las siguientes: el 50% dijo "Siempre", el 15,9% indicó "A veces" y el 34,1% dijo que "Nunca". De nuevo, es notable que la mitad de los trabajadores declare que su trabajo siempre implique tareas monótonas. Lo cual nos habla de un trabajo que no permite mucha variación ni posibilidades de cambio. Esto contrasta con los datos expuestos más arriba, sobre las posibilidades que tienen los trabajadores de hacer su trabajo de la manera que más les conviene.

A.7- ¿Su trabajo implica tareas monótonas?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	22	50,00 %
A veces	7	15,90 %
Nunca	15	34,10 %

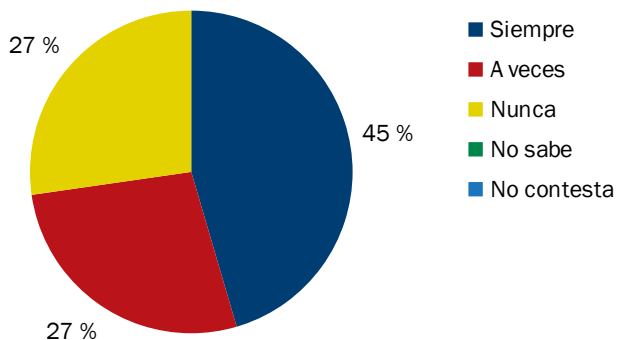
A.7- ¿Su trabajo implica tareas monótonas?



En respuesta a la pregunta "¿Su trabajo le permite aprender cosas nuevas?", el 45,5% dijo "Siempre", el 27,3% indicó que "A veces" y el 27,3% dijo que "Nunca". De nuevo, aquí emergen ciertas contradicciones entre las percepciones anteriormente señaladas, ya que casi tres tercios señalaron que "Siempre" y "A veces" pueden aprender cosas nuevas en su trabajo, lo cual indicaría cierta variación posible.

A.8- ¿Su trabajo le permite aprender cosas nuevas?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	20	45,50 %
A veces	12	27,30 %
Nunca	12	27,30 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

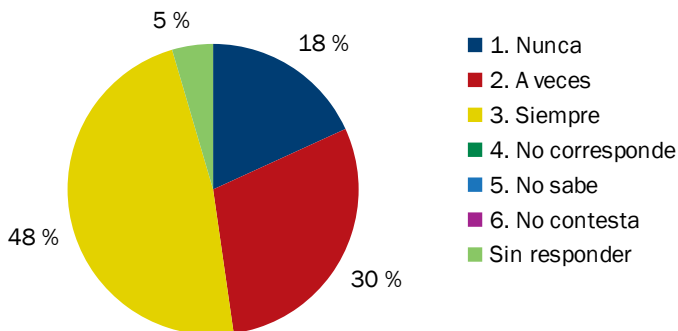
A.8- ¿Su trabajo le permite aprender cosas nuevas?

En esta misma línea de cuestiones, se preguntó a los trabajadores si tenían la oportunidad de desarrollar sus capacidades o conocimientos técnicos específicos en su trabajo (A10). El 18,2% dijo que "Nunca", el 29,5% dijo "A veces", el 47,7% dijo "Siempre" y el 4,5% quedó "Sin responder". Es decir que más de tres cuartos indicó que puede desarrollarse en términos de conocimientos y capacidades.

A.10- ¿En su trabajo, usted tiene la oportunidad de desarrollar sus capacidades o conocimientos técnicos específicos?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. Nunca	8	18,20 %
2. A veces	13	29,50 %
3. Siempre	21	47,70 %
Sin responder	2	4,50 %

A.10- ¿En su trabajo, usted tiene la oportunidad de desarrollar sus capacidades o conocimientos técnicos específicos?



Seguidamente, se consultó lo siguiente: "En su trabajo, ¿con qué frecuencia Ud. siente que se aburre, que está desmotivado?". Al respecto, el 13,6% dijo que "Siempre", el 43,2% indicó "A veces" y el 43,2% dijo "Nunca". Es decir, que casi la mitad con cierta frecuencia siente aburrimiento y desmotivación.

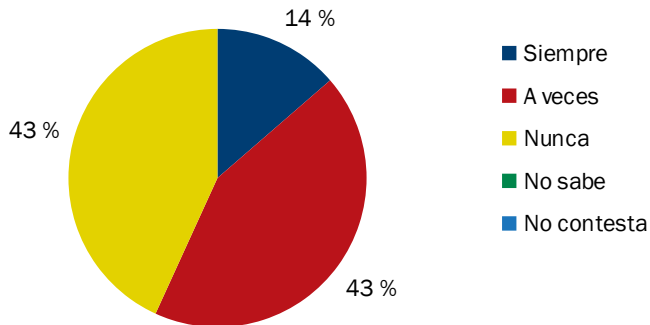
A 11- En su trabajo, ¿con qué frecuencia Ud. siente que...

1. Se aburre, ¿que está desmotivado?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	6	13,60 %
A veces	19	43,20 %
Nunca	19	43,20 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

A 11- En su trabajo, ¿con qué frecuencia Ud. siente que...

1. Se aburre, ¿que está desmotivado?

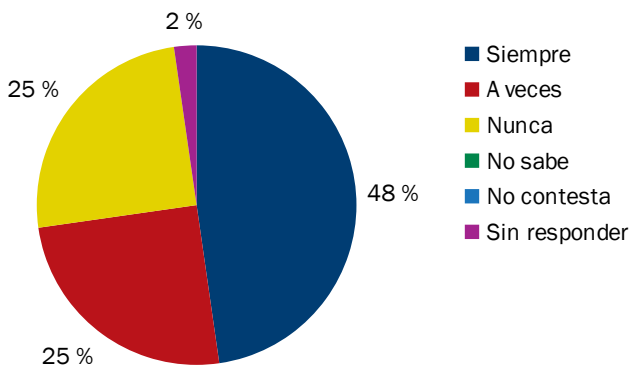


La siguiente pregunta formulada fue en sentido inverso y se consultó a cada trabajador "¿con qué frecuencia Ud. siente que tiene la posibilidad de hacer cosas que le gustan?". Al respecto, el 47,7% dijo que "Siempre", el 25% indicó "A veces", el 25% dijo "Nunca" y el 2,3% "Sin responder".

A 11- En su trabajo, ¿con qué frecuencia Ud. siente que...
 2. Tiene la posibilidad de hacer cosas que gustan?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	21	47,70 %
A veces	11	25,00 %
Nunca	11	25,00 %
Sin responder	1	2,30 %

A 11- En su trabajo, ¿con qué frecuencia Ud. siente que...
 2. Tiene la posibilidad de hacer cosas que gustan?

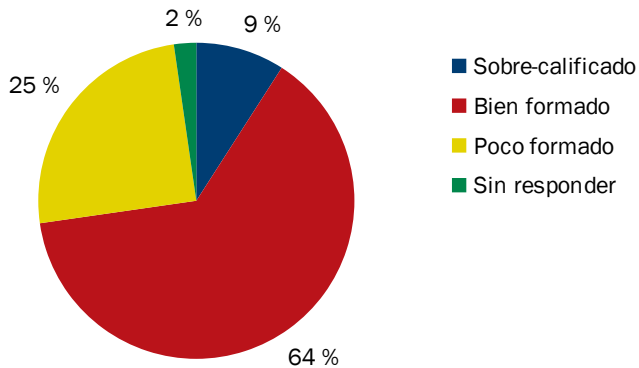


Una última manera de evaluar el grado de autonomía de los trabajadores es consultando respecto de la adecuación entre el puesto y sus habilidades y calificaciones (SB 1). Se les preguntó sobre su grado de preparación para el puesto que ocupa. Al respecto, el 9,1% indicó "Sobrecalificado", el 63,6% dijo "Bien formado", el 25% dijo "Poco formado", y el 2,3% dejó "Sin responder" esta consulta. En este punto, pareciera no haber problemas de ajustes entre puesto y trabajo, ya que solo un cuarto de los encuestados indicó estar poco formado.

SB 1- Su preparación para el puesto que ocupa es...

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sobrecalificado	4	9,1%
Bien formado	28	63,6%
Poco formado	11	25,0%
Sin responder	1	2,3%

SB 1- Su preparación para el puesto que ocupa es...



Luego, en respuesta a la pregunta "¿Piensa Ud. que, para realizar correctamente este trabajo, le faltan algunos conocimientos y competencias?" (SB.2), el 25% dijo "Sí, totalmente", el 38,6% dijo que "Le faltan algunos" y el 36,4% indicó que "No le faltan ningunos".

Probablemente esta confianza en las propias habilidades resida en el proceso de formación interno que tiene la cooperativa. Quienes ingresan aprenden el oficio de manera tradicional: mirando y siguiendo las instrucciones de operarios más experimentados. De esta forma, hay un mecanismo de "aprender haciendo", como explicaban los trabajadores:

Empecé a aprender de ellos. Después yo era conductor. De conductor pasé a calderista. De calderista a bobinador. De bobinador pasé a electricista. Y pasé por todos los puestos. ¡Aprendiendo! (hace énfasis en la palabra aprendiendo).

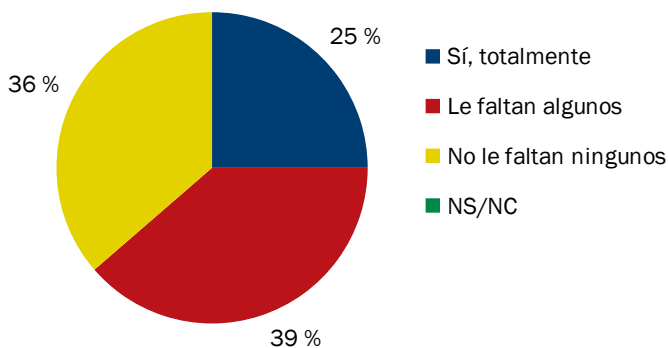
Lo que pasa es que la única manera de aprender es viendo al lado. No tenés otra tampoco. Más aún si tiene tanto secretito, maña, arreglo.

Todo lo aprendí acá. Todo lo que sé, lo aprendí acá. Me conozco la fábrica como la palma de mi mano, hasta en el sótano. Porque yo investigo, veo, busco y bueno así me enseñaron.

SB.2- ¿Piensa Ud. que, para realizar correctamente este trabajo, le faltan algunos conocimientos y competencias?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí, totalmente	11	25,0%
Le faltan algunos	17	38,6%
No le falta ninguno	16	36,4%
NS/NC	0	0,0%

SB.2- ¿Piensa Ud. que, para realizar correctamente este trabajo, le faltan algunos conocimientos y competencias?

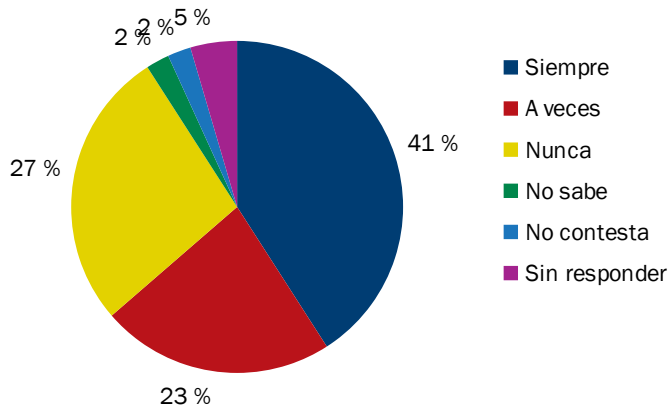


Finalmente, se consultó a los encuestados si pensaban que algunos de los conocimientos o competencias que tenían no eran utilizados en su trabajo (SB.3). Dijeron "Siempre" el 40,9%, mientras el 22,7% indicó "A veces", el 27,3% dijo que "Nunca", el 2,3% "No sabe", el 2,3% "No contesta", y el 4,5% quedó "Sin responder".

S.B.3- ¿Piensa que algunos de los conocimientos o competencias que usted tiene no son utilizados en su trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	18	40,9%
A veces	10	22,7%
Nunca	12	27,3%
No sabe	1	2,3%
No contesta	1	2,3%
Sin responder	2	4,5%

S.B.3- ¿Piensa que algunos de los conocimientos o competencias que usted tiene no son utilizados en su trabajo?



XI / EJE 4 RELACIONES SOCIALES Y DE TRABAJO

En la cooperativa, como en la mayoría de las organizaciones productivas, existen relaciones cordiales y de cooperación, pero surgen y se desarrollan tensiones y conflictos, aunque de diferente naturaleza con respecto a las empresas capitalistas tradicionales.

Como se trata de una empresa cooperativa no hay una relación salarial, y si bien existe un sistema de autoridad, la misma no está basada en la titularidad del capital y en relaciones jurídicas y económicas de dependencia. La autoridad y las directivas están sometidas, en última instancia, a las decisiones de la asamblea de Socios. Es decir, que al menos conceptualmente, las normas y directivas son fruto del consenso y constituyen decisiones tomadas por los propios trabajadores que se comprometen a ejecutar.

Ahora bien, esta situación (ideal) descrita comienza a adquirir matices cuando analizamos cooperativas reales, con procesos de constitución específicos y con colectivos de trabajo que no son completamente homogéneos. Como se analizó en los capítulos anteriores, una de las situaciones complejas que están en el origen de la cooperativa fue el resultado del posterior ingreso de un grupo importante de hijos, familiares y amigos de los fundadores, que con el tiempo pasaron a ocupar la categoría de socios. Pero no tenían una formación profesional correspondiente a la industria papelera y adoptaron actitudes y comportamientos propios de otra generación y estaban menos comprometidos con la suerte de la cooperativa. Tal vez porque no habían compartido las vicisitudes de la ocupación de la fábrica, con las dificultades en los años 2001 y 2002 y no habían accedido a la educación y formación cooperativa.

Además de estos conflictos intergeneracionales, existían otros derivados de sus posiciones dentro de la organización del trabajo y también porque para los fundadores los socios "recomendados" se comportaban más como asalariados que como cooperativistas. Todo esto pone de manifiesto que si bien todos son socios y teóricamente son todos iguales (y cada uno tiene un voto para decidir en las asambleas), se pudieron identificar al menos tres grupos de socios cada uno de ellos con características específicas.

Si bien la división social del trabajo cambió radicalmente respecto de la empresa San Jorge, continúa aún la división técnica del trabajo que es la que justifica la estratificación estable entre los diversos puestos: maquinistas, primero, segundo y tercer ayudante como existía antes en la empresa privada.

Esta situación de igualdad de derechos exige un análisis más específico sobre la existencia de jerarquías dentro de la división técnica del trabajo y de diferentes actitudes y comportamientos respecto del significado de la cooperativa.

1. Las relaciones con otras personas en el marco de su trabajo

Los trabajadores son seres sociales que se insertan en un colectivo, en este caso en una cooperativa de trabajo. Las organizaciones productivas son internamente heterogéneas en cuanto a los puestos de trabajo ocupados, las relaciones establecidas con los superiores y con los compañeros de trabajo, así como con personas extrañas a la empresa, por ejemplo, los clientes o usuarios.

Hay entonces relaciones **horizontales** con quienes no hay subordinación jurídica o económica, y **verticales** con los superiores o con personas que están a su cargo. En el primer caso, con frecuencia se recibe, o se niega, un *apoyo social*, que es percibido como un reconocimiento o en el otro caso como una injusticia. Las relaciones verticales son diferentes en las cooperativas comparando con las empresas privadas comunes. Pero igualmente existen relaciones de poder y una autoridad, que en las cooperativas no está fundada en la propiedad del capital.

Las relaciones horizontales y el “apoyo social”

La mayoría de los trabajadores 25 (56,8%) nunca trabajan solos o sin colaborar con sus compañeros para realizar su actividad laboral, pero 9 trabajadores (20,5%) lo hacen siempre solos, mientras que 10 (22,7%) trabajan a veces solos. La mayoría siempre trabaja en cooperación con otros (SC2).

En el caso de tener que hacer un trabajo difícil o complejo la mayoría de los trabajadores 31 (70.5%), siempre son ayudados por los compañeros con quienes trabajan habitualmente, solo 7 (15,9%) reciben esa

ayuda a veces y 3 (6,8%) no reciben nunca el apoyo social de sus compañeros (SC1).

A solo 4 trabajadores (9,1%) le ayudan siempre otras personas miembros de la cooperativa (y no solo los compañeros) para hacer un trabajo difícil o complejo, a 9 (20,5%) les ayudan a veces, pero a 11 (25%) las otras personas de la cooperativa no los ayudan nunca (SC1).

En el caso de 21 trabajadores (47,7%) nunca ocurre que reciban ayuda por parte de otras personas externas a su lugar de trabajo, solo 2 trabajadores (4,5%) si reciben siempre esa ayuda y uno solo (2,3%) es ayudado a veces de esa manera (SC1).

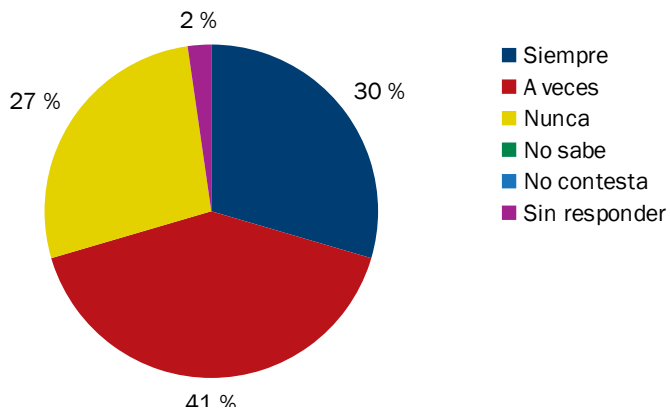
Siempre ocurre que 35 trabajadores (79,5%) hablan con sus compañeros de trabajo sobre el funcionamiento de la cooperativa y sobre la organización de la actividad laboral, mientras que 7 trabajadores (15,9%) lo hacen solo a veces con sus compañeros y 2 de los encuestados (4,5%) no lo hacen nunca (SC3). Cuando se preguntó si eso se hace en reuniones formales o programadas para ello (dentro o fuera del establecimiento) 9 trabajadores (21,4%) contestaron afirmativamente, otros 19 trabajadores (45,2%) respondieron que eso ocurría a veces, y 14 trabajadores (33,3%) contestaron que esas conversaciones formales o informales no sucedían nunca, ya sea dentro o fuera del establecimiento (SC4).

C.7- ¿Suele suceder que esté en desacuerdo con sus compañeros acerca de la mejor manera de hacer su trabajo?

La mayoría de los trabajadores experimentan siempre (29,5%) o a veces (40,9%) un desacuerdo con sus compañeros acerca de cómo hacer bien su trabajo, mientras que el 27,3% nunca se encuentra en esa situación. Esta situación es común en todas las organizaciones, pero en el caso de las cooperativas hay un mayor margen de discusión dado que es más débil la escala jerárquica.

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	13	29,5%
A veces	18	40,9%
Nunca	12	27,3%
No sabe	0	0,0%
No contesta	0	0,0%
Sin responder	1	2,3%

C.7- ¿Suele suceder que esté en desacuerdo con sus compañeros acerca de la mejor manera de hacer su trabajo?

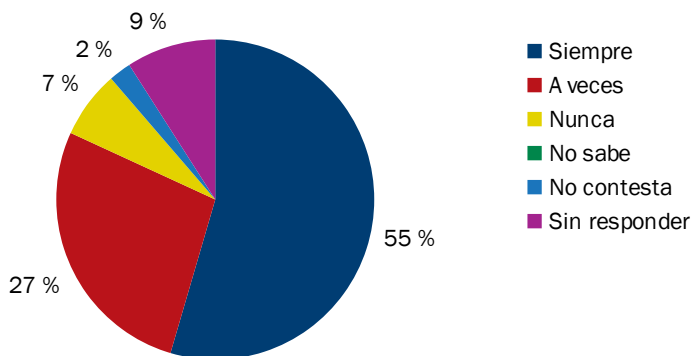


La mayoría de los trabajadores 24, (54,5%), respondió que podían siempre conversar y negociar con sus compañeros en caso de desacuerdo, otros 12 (27,3%) lo podían hacer a veces, y solo no ocurría nunca en 3 casos (6,8%) (SC8).

S.C.8- En caso de desacuerdo, ¿usted puede conversar y negociar con ellos?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	24	54,5%
A veces	12	27,3%
Nunca	3	6,8%
No sabe	0	0,0%
No contesta	1	2,3%
Sin responder	4	9,1%

S.C.8- En caso de desacuerdo, ¿usted puede conversar y negociar con ellos?



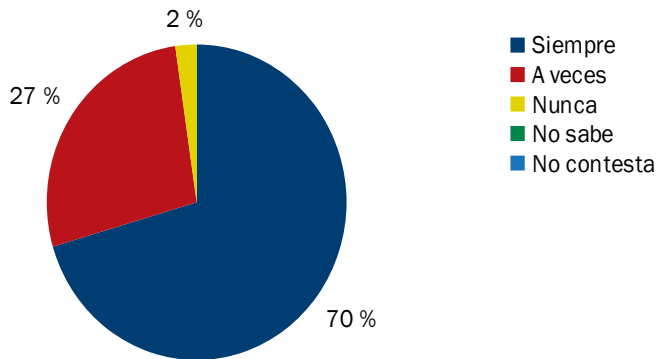
Cuando se preguntó sobre situaciones de tensiones, 22 trabajadores (50%) respondieron que no vivían situaciones de tensión con los compañeros de trabajo, pero a veces eso ocurría para 17 trabajadores (38,6%) mientras que solo 5 (11,4%) si sufrían tensiones con sus compañeros (SC9).

Se indagó sobre si los compañeros con quienes trabajaban le ayudan a realizar correctamente sus tareas. Las respuestas fueron que en el caso de 31 trabajadores (70,5%), siempre sucedía que los compañeros con quienes trabaja le ayudan a realizar correctamente sus tareas, solo un trabajador (2,3%) respondió que nunca recibía esa ayuda, (SE5).

S.E.5- Los compañeros con quienes trabajo me ayudan a realizar correctamente mis tareas.

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	31	70,50 %
A veces	12	27,30 %
Nunca	1	2,30 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

S.E.5- Los compañeros con quienes trabajo me ayudan a realizar correctamente mis tareas.

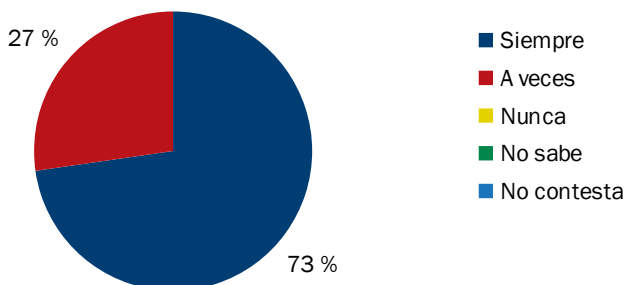


La mayoría de los trabajadores 32 (72,7%) percibía que siempre los compañeros con quienes trabajaba eran amistosos, mientras que para 12 trabajadores (27,3%) eso ocurría sólo a veces. No hubo respuestas negativas (SE6).

S.E.6-Los compañeros con quienes trabajo son amistosos

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	32	72,7%
A veces	12	27,3%
Nunca	0	0,0%
No sabe	0	0,0%
No contesta	0	0,0%

S.E.6-Los compañeros con quienes trabajo son amistosos

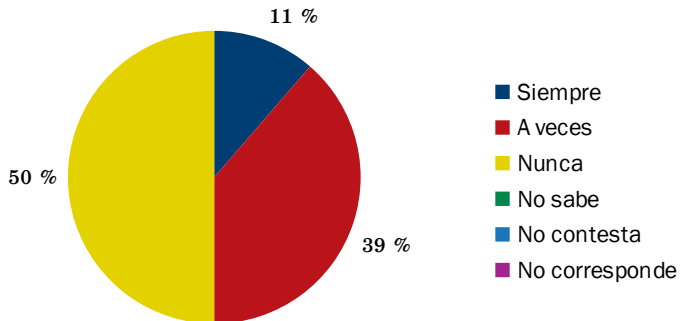


Unos 22 trabajadores (50%) respondieron que no vivían situaciones de tensión con los compañeros de trabajo, pero a veces eso ocurría para 17 trabajadores (38,6%) mientras que solo 5 (11,4%) sufrían tensiones con sus compañeros (SC9).

S.C.9- ¿Sufre Ud. situaciones de tensión...
2. en sus relaciones con sus compañeros?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	5	11,40 %
A veces	17	38,60 %
Nunca	22	50,00 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
No corresponde	0	0,00 %

S.C.9- ¿Sufre Ud. situaciones de tensión...
2. en sus relaciones con sus compañeros?



La mayoría de los trabajadores 28 (63,6%) contestó que siempre recibe el respeto y la estima por parte de sus compañeros, pero eso sucedía solo a veces en el caso de otros 12 trabajadores (27,3%), mientras que 3 (6,8%) no los recibía nunca (SE7).

S.E.7-Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos, ¿recibe el respeto y la estima que merece su trabajo parte de: 2. Compañeros?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	28	63,6%
A veces	12	27,3%
Nunca	3	6,8%
No corresponde	0	0,0%
No sabe	0	0,0%
No contesta	0	0,0%
Sin responder	1	2,3%

2. La expresión de las vivencias y percepciones por parte de los trabajadores

Las entrevistas complementan los datos de la encuesta. Las relaciones horizontales pueden impedir o dar lugar al apoyo social, poner de relieve la existencia de problemas y conflictos. Y cambios en la división del trabajo.

Existe consenso acerca de cuáles son los puestos y profesiones claves y que son fuente de prestigio y respeto, como surge de este diálogo.

Investigador: *¿cuáles son los puestos estratégicos de la cooperativa?*

Socio trabajador: *“Hay uno solo que hace caminar la fábrica...El tipo que sabe de la caldera y el tipo que sabe de electricidad. Sin esas dos cosas, la fábrica no camina”.*

La máxima autoridad de la cooperativa es la asamblea. Esa allí donde las relaciones son más igualitarias, pues en esa relación social todos tienen solo un voto y el apoyo social puede expresarse sin trabas. Pero estaba claro para un ex presidente la diferencia de la cooperativa en cuanto a la adopción de decisiones respecto de lo que sucedía en la empresa San Jorge, cuando era privada. El afirmó que:

“Se hacía una asamblea para estar de acuerdo todos: “vamos a comprar una camioneta 0 kilómetro, vamos a comprar esto...” Pero tiene que haber un

acuerdo, no se pueden “mandar” solos. Ahora si soy el dueño, yo solo hago lo que se me canta la gana porque soy dueño y señor de lo que yo tengo. Pero al ser una cosa compartida (la cooperativa) no se puede pensar en que uno es dueño solo y hago lo que quiero y me voy cuando quiero y mañana no vengo y ya está. ¡Pero no es así!”.

Pero un socio fundador era reticente a ir a las asambleas y no creía que este sistema de toma de decisiones fuera favorable. Y cuando le preguntamos las causas, respondió:

“Yo sobre asambleas... soy negativo, yo soy así. Yo voy a la asamblea, se habla, se programa...la hacíamos, por ejemplo, un sábado, parábamos las máquinas, todo para hacer una asamblea...de 4 o 6 horas. Y al final saltaba para hablar uno, porque si allí se terminaba él tenía que seguir trabajando, para decir: “No!, fijate que en tal lado hay que hacer tal cosa ¿Y cómo lo vamos a hacer?” Y era todo para... alargar la asamblea y no volver a trabajar.

En realidad, la asamblea se tiene que hacer cuando cierra el balance y se tiene que decir a los socios si hay superávit o pérdida, y después si se llega a tener que echar a alguno o tomar alguno o tomar alguna decisión por ahí se habla. O sino dicen “Queremos un aumento de sueldo” y eso tiene que ser por asamblea. Pero es un lío hacer una asamblea, es mucha movida.”

La concurrencia a las Asambleas fue un tema abordado varias veces por un socio fundador, que no estaba muy conforme con la evolución de la cooperativa.

Investigador: *¿Usted va a las asambleas?*

Socio fundador: *No no, no voy a la asamblea porque ahí uno se tiene que pelear, porque ellos piensan distinto y no les puede hacer (entender) ni me van a hacer entrar a mí con lo que uno sabe, cuando hay un tipo que entró ayer, que viene a pelear o a discutir una cosa, icuando no sabe nada! ¿Quién me va a venir a pelear? ¿Uno que entienda más que yo de papel? Me meto la lengua... y no la abro *palabra ininteligible**

I *¿Hace mucho que no va a una asamblea?*

S: *De todas las asambleas habré ido a 3 o 4, nada más.*

I: *¿Y si las asambleas antes se hacían de una manera regular, dos o tres veces por año y ¿cómo hacen ahora que están en una situación difícil, desde 2013/2014?*

S: *No, no se hacen ¿Sabes cuándo se usaba más a la cooperativa? Eso es a lo que iba, ¿cuál era el interés de un socio cooperativo cuando hacemos la asam-*

blea? Solamente estaban interesados cuando se iba a repartir la plata. Después en el año no estaban interesados.

I: ¿Por temas de trabajo?

S: Nunca se hizo una asamblea para eso ni la pidió el socio.

Las preguntas del cuestionario acerca de las relaciones horizontales y más específicamente al apoyo social ponen de manifiesto que la mayoría de los trabajadores ejecutan sus actividades en cooperación con otros pues solo 3 no reciben nunca el apoyo social de los compañeros y son muy pocos quienes lo reciben de personas ajenas a la cooperativa. Existe una gran comunicación entre ellos para hablar sobre su labor mientras trabajan o en las pausas, pero no en reuniones formales a nivel de los sectores de actividad porque esos grupos no están constituidos formalmente. Son muy pocos los que declararon desacuerdos entre ellos con relación a como ejecutar el trabajo y solo 5 socios viven por esa causa situaciones de tensión con sus compañeros. Según manifestaron, salvo para 3 socios, el trato entre los socios es mayormente amistoso y predomina ampliamente la estima y el respeto. Podemos entonces concluir que en la cooperativa es alto el apoyo social que predomina y mayor al que identificamos en otras organizaciones que investigamos.

3. Las relaciones verticales de subordinación y el “apoyo técnico”

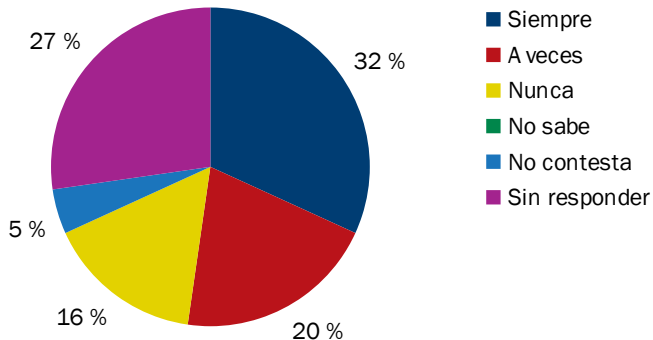
Como decíamos en capítulos anteriores, si bien todos los asociados son formalmente iguales, en la cooperativa existen ciertas jerarquías basadas en la división del trabajo y en cuestiones relacionadas con la antigüedad y la calificación. Es por eso por lo que puede analizarse la dimensión del apoyo técnico, referente al sostén que brindan los superiores al trabajo.

En cuanto al apoyo técnico que se niega o que reciben los encuestados cuando tienen que hacer un trabajo difícil o complejo, 14 trabajadores (31,8%) respondieron que son ayudados por las personas que dirigen su trabajo, mientras que 9 (20,5%) solo a veces son ayudados y 7 (15,9%) no son nunca ayudados por quienes dirigen su trabajo (SC1).

S.C.1- ¿Si Ud. tiene dificultad para hacer un trabajo difícil o complejo, ¿es ayudado por...1. con las personas que dirigen su trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	14	31,80 %
A veces	9	20,50 %
Nunca	7	15,90 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	2	4,50 %
Sin responder	12	27,30 %

S.C.1- ¿Si Ud. tiene dificultad para hacer un trabajo difícil o complejo, ¿es ayudado por...1. con las personas que dirigen su trabajo?

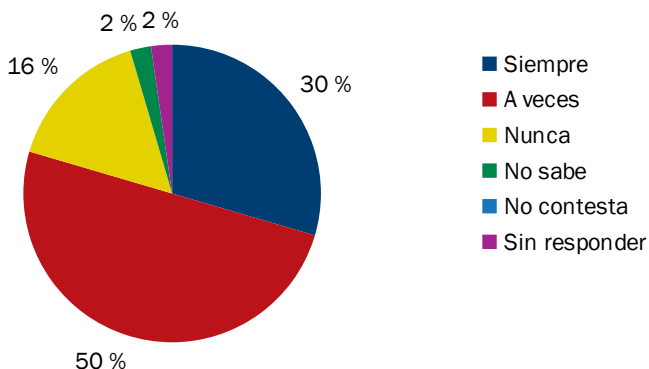


Para 13 trabajadores (29,5%) siempre sucede que estén en desacuerdo con las personas que dirigen su trabajo sobre la manera de realizarlo correctamente, pero para 22 trabajadores (50%) eso ocurría a veces y sólo para 7 de ellos (15,9%) no sucedía nunca (SC5).

S.C.5 - ¿Suele suceder que esté en desacuerdo con las personas que dirigen su trabajo sobre la manera de realizar

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	13	29,50 %
A veces	22	50,00 %
Nunca	7	15,90 %
No sabe	1	2,30 %
No contesta	0	0,00 %
Sin responder	1	2,30 %

S.C.5 - ¿Suele suceder que esté en desacuerdo con las personas que dirigen su trabajo sobre la manera de realizar

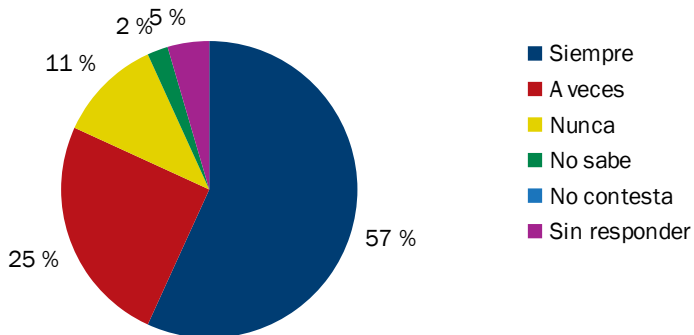


Cuando se preguntó si en caso de desacuerdo podrían conversar sobre el tema con las personas que dirigen su trabajo, la mayoría de los trabajadores 25 (56,6%) afirmó que podían conversar con ellos en caso de haber en desacuerdo, 11 trabajadores (25%) respondieron que sucedía, pero solo a veces y otros 5 trabajadores (11,4%) dijeron que eso no ocurría nunca (SC6).

S.C.6- En caso de desacuerdo ¿puede Ud. conversar sobre el tema con las personas que dirigen su trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	25	56,80 %
A veces	11	25,00 %
Nunca	5	11,40 %
No sabe	1	2,30 %
No contesta	0	0,00 %
Sin responder	2	4,50 %

S.C.6- En caso de desacuerdo ¿puede Ud. conversar sobre el tema con las personas que dirigen su trabajo?



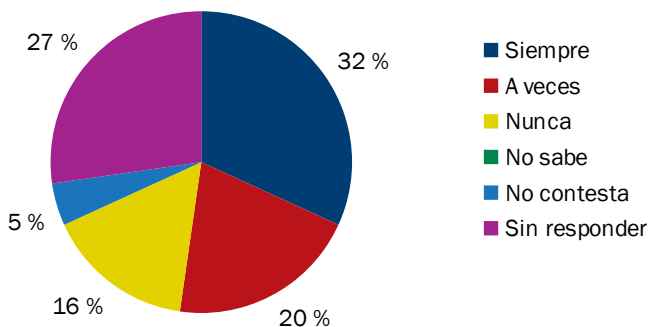
De la misma manera se preguntó a los encuestados si suele suceder que estén en desacuerdo con sus compañeros acerca de la mejor manera de hacer su trabajo y las respuestas estuvieron repartidas. Para 13 trabajadores (29,5%) siempre ocurría que estaban en desacuerdo con sus compañeros acerca de la mejor manera de hacer su trabajo, mientras que eso solo sucedía a veces en el caso de 18 trabajadores (40,9%), pero para otros 12 eso no ocurría nunca (27,3%) (SC7).

En respuesta a la pregunta "S.C.1- ¿Si Ud. tiene dificultad para hacer un trabajo difícil o complejo, ¿es ayudado por...1. con las personas que dirigen su trabajo?", indicaron el 31,8% "Siempre ", el 20,5% "A veces ", el 15,9% "Nunca ", el 0% "No sabe ", el 4,5% "No contesta", y el 27,3% "Sin responder".

S.C.1- ¿Si Ud. tiene dificultad para hacer un trabajo difícil o complejo, ¿es ayudado por...1. con las personas que dirigen su trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	14	31,8%
A veces	9	20,5%
Nunca	7	15,9%
No sabe	0	0,0%
No contesta	2	4,5%
Sin responder	12	27,3%

S.C.1- ¿Si Ud. tiene dificultad para hacer un trabajo difícil o complejo, ¿es ayudado por...1. con las personas que dirigen su trabajo?



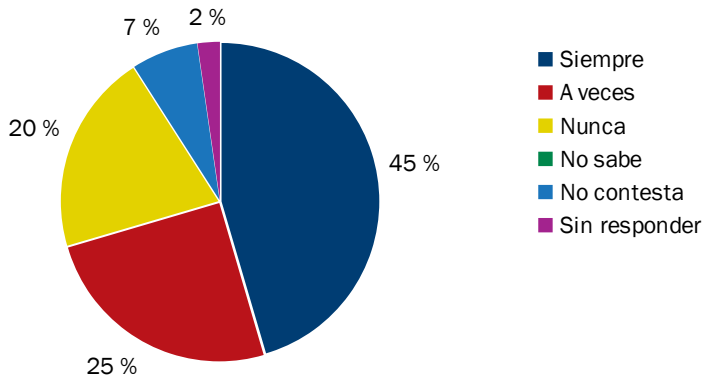
Cuando contestaron a la pregunta "S.E.1- ¿La persona que dirige o supervisa mi trabajo presta atención a lo que digo?", el 45,5% respon-

dió "Siempre ", el 25% "A veces ", el 20,5% "Nunca", el 0% "No sabe", el 6,8% "No contesta", y el 2,3% "Sin responder "-

S.E.1- La persona que dirige o supervisa mi trabajo presta atención a lo que digo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	20	45,5%
A veces	11	25,0%
Nunca	9	20,5%
No sabe	0	0,0%
No contesta	3	6,8%
Sin responder	1	2,3%

S.E.1- La persona que dirige o supervisa mi trabajo presta atención a lo que digo?

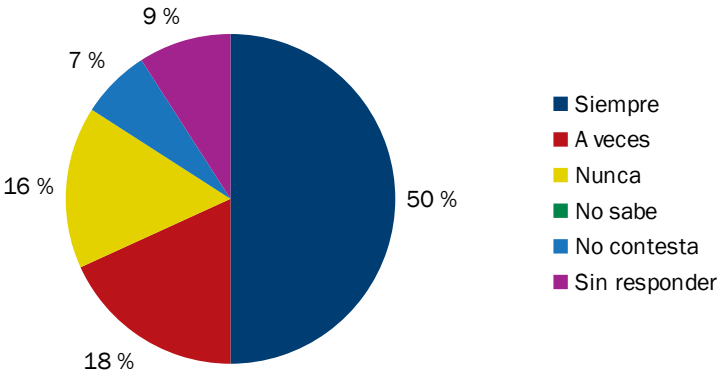


En respuesta a la pregunta "S.E.2 - ¿La persona que dirige o supervisa mi trabajo me ayuda a realizar correctamente mis tareas?", el 50% respondió "Siempre", el 18,2% "A veces", el 15,9% "Nunca", el 6,8% "No contesta", y el 9,1% "Sin responder". Llama la atención la cantidad de no respuesta.

S.E.2 - La persona que dirige o supervisa mi trabajo me ayuda a realizar correctamente mis tareas?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	22	50,00 %
A veces	8	18,20 %
Nunca	7	15,90 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	3	6,80 %
Sin responder	4	9,10 %

S.E.2 - La persona que dirige o supervisa mi trabajo me ayuda a realizar correctamente mis tareas?

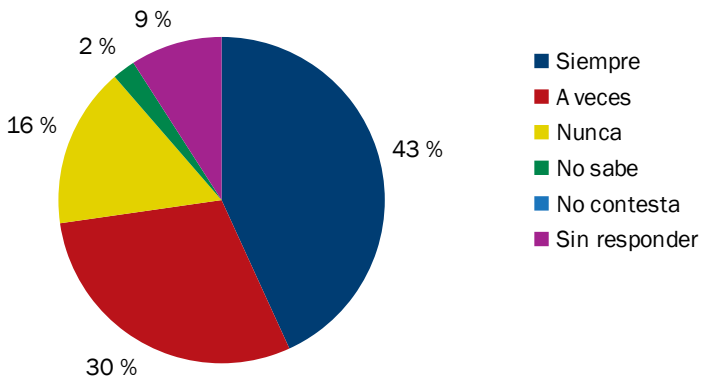


Se preguntó a los encuestados si la persona que dirige su trabajo trata de igual manera y correctamente a todos los que están bajo sus órdenes. Para 19 trabajadores (43,2%) quienes dirigían sus tareas trataban de igual manera y correctamente a todos, pero para otros 13 (15,9%) eso sucedía solo a veces y para 7 (15,9%) eso no ocurría nunca (SE4).

S.E.4 - La persona que dirige mi trabajo trata de igual manera y correctamente a todos los están bajo sus órdenes?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	19	43,20 %
A veces	13	29,50 %
Nunca	7	15,90 %
No sabe	1	2,30 %
No contesta	0	0,00 %
Sin responder	4	9,10 %

S.E.4- La persona que dirige mi trabajo trata de igual manera y correctamente a todos los están bajo sus órdenes?

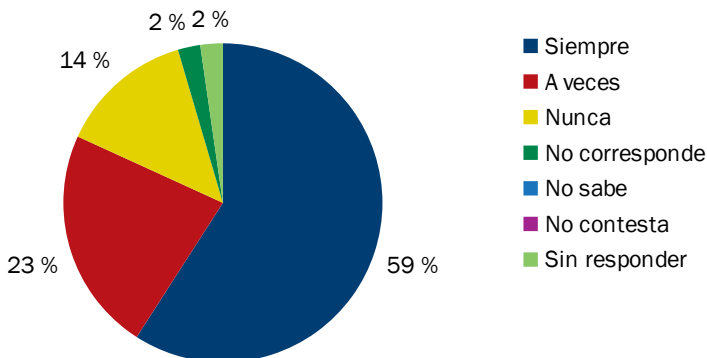


Un número y proporción importante de 26 trabajadores (59,1%), contestó que recibía el respeto y la estima por parte de las personas que dirigían su trabajo, mientras que para 10 trabajadores (22,7%) eso ocurría sólo a veces y para 6 trabajadores (13,6%) no sucedía nunca (SE7).

S.E.7-Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos, ¿recibe el respeto y la estima que merece su trabajo parte de: 1. Las personas que dirigen su trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	26	59,10 %
A veces	10	22,70 %
Nunca	6	13,60 %
No corresponde	1	2,30 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin responder	1	2,30 %

S.E.7-Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos, ¿recibe el respeto y la estima que merece su trabajo parte de: 1. Las personas que dirigen su trabajo?

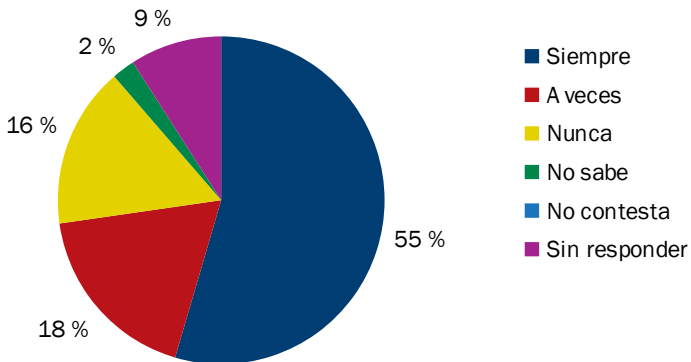


Con respecto al apoyo técnico por parte de los encargados o supervisores, la mayoría 54,5% de los trabajadores encuestados (24) contestaron que las personas que evalúan su trabajo lo conocen bien, mientras 8 trabajadores (18,2%) pensaban que eso sucedía a veces, y solo en el caso de 7 trabajadores (15,9%) eso no ocurría nunca (SE3). Cuatro encuestados (9,1%) quedaron "Sin responder".

S.E.3- Las personas que evalúan mi trabajo lo conocen bien?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	24	54,50 %
A veces	8	18,20 %
Nunca	7	15,90 %
No sabe	1	2,30 %
No contesta	0	0,00 %
Sin responder	4	9,10 %

S.E.3- Las personas que evalúan mi trabajo lo conocen bien?

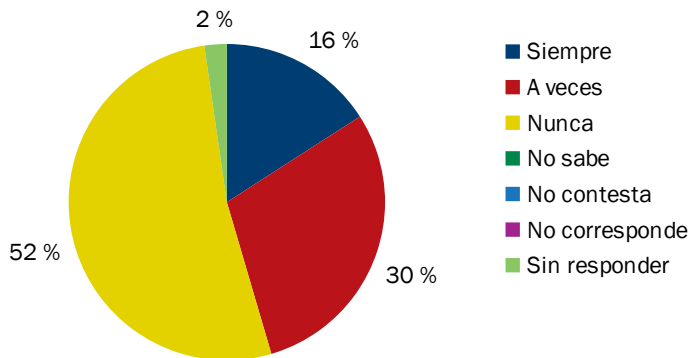


Se preguntó a los encuestados si sufrían situaciones de tensión con las personas que dirigían su trabajo. Las respuestas indicaron que 23 trabajadores (52,3%) nunca vivían esas situaciones de tensión, pero eso sucedía siempre para 7 trabajadores (15,9%) y solo pasaba a veces en el caso de otros 13 encuestados (29,5%) (SC9).

S.C.9- ¿Sufre Ud. situaciones de tensión...
1. en sus relaciones con las personas que dirigen su trabajo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	7	15,90 %
A veces	13	29,50 %
Nunca	23	52,30 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
No corresponde	0	0,00 %
Sin responder	1	2,30 %

S.C.9- ¿Sufre Ud. situaciones de tensión...
1. en sus relaciones con las personas que dirigen su trabajo?



En respuesta a la pregunta "S.C.9- ¿Sufre Ud. situaciones de tensión... 1. en sus relaciones con las personas que dirigen su trabajo?", indicaron el 15,9% "Siempre", el 29,5% "A veces", el 52,3% "Nunca" y el 2,3% "Sin responder".

En cuanto a las situaciones de tensión con el personal que está a su cargo, hay que tener en cuenta que en la cooperativa no existe la tra-

dicional división social del trabajo. Para 23 trabajadores (52,3%) esa situación de tensión nunca ocurría, pero para 4 de ellos (9,1%) sucedía a veces, y solo para 2 trabajadores (4,5%) pasaba siempre (SC9).

Para 20 trabajadores (45,5%), siempre la persona que dirige o supervisa su trabajo presta atención a lo que ellos le dicen, en otros 11 casos (25%) eso ocurría a veces, pero 9 trabajadores (20,5%) respondieron que nunca este le prestaba atención cuando le hablaba (SE1).

En cuanto a las relaciones verticales con la jerarquía y el “apoyo técnico” de quienes los supervisaban, la mayoría de los entrevistados declaró que cuando estaban en desacuerdo con sus compañeros acerca de la mejor manera de hacer su trabajo, podían conversarlo para resolver la situación. Por otra parte, son pocos los trabajadores (15,9%) que cuando tienen que hacer un trabajo difícil o complejo no reciben ayuda de quienes dirigen su trabajo. En cuanto a la atención que debía prestar quien supervisa el trabajo, solo un 20,5% declaró que eso nunca pasaba. Para la mayoría no habría siempre o a veces una injusticia organizacional en cuanto al trato.

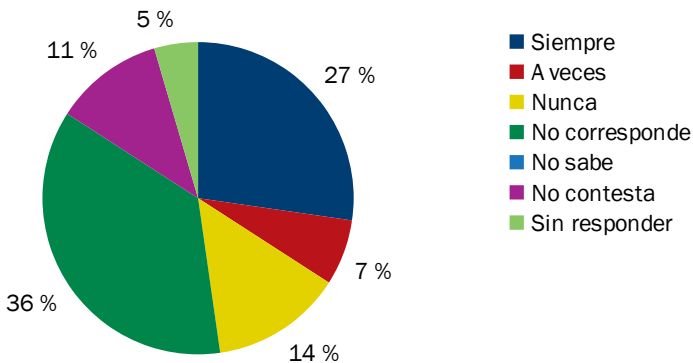
Pero en cuanto a si recibían siempre el respeto y la estima por parte de las personas que dirigían su trabajo, para 10 trabajadores eso ocurría solo a veces y para otros 6 no sucedía nunca. Fue también reducido el porcentaje de quienes consideraban que siempre las personas que evalúan su trabajo lo conocen bien.

Pero las respuestas indicaron que 23 trabajadores nunca vivían situaciones de tensión con las personas que dirigían su trabajo y ellos consideraban que esas personas les prestaban siempre o a veces atención a lo que le dicen. La misma pregunta se hizo con respecto al personal que está a su cargo. Dada la estructura jerárquica chata de la cooperativa, para 16 trabajadores esa respuesta no corresponde. Sin embargo, doce trabajadores (27,3%) recibían siempre el respeto y la estima del personal a su cargo y eso ocurría a veces en el caso de 3 trabajadores (6,8%), pero para 6 trabajadores (13,6%) eso no pasaba nunca. Cinco encuestados (11,4%), no contestaron (SE7).

S.E.7-Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos, ¿recibe el respeto y la estima que merece su trabajo parte de: 3. El personal que está a su cargo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	12	27,3%
A veces	3	6,8%
Nunca	6	13,6%
No corresponde	16	36,4%
No sabe	0	0,0%
No contesta	5	11,4%
Sin responder	2	4,5%

S.E.7-Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos, ¿recibe el respeto y la estima que merece su trabajo parte de: 3. El personal que está a su cargo?



Dentro de la estructura organizativa, de hecho, los síndicos cumplen una nueva función *jerárquica o de supervisión*, pero diferente de la que establece el estatuto, como surgió de una conversación con un directivo.

Investigador: *Y ahora, por ejemplo, para la organización de la producción yo entendí que le ayudan mucho los dos síndicos.*

Directivo: *“Si, son como mi mano derecha los dos síndicos”.*

P: *Entonces ¿digamos en cuanto a la planificación de la producción, son ellos los que programan?*

R: *“Los síndicos son lo que se dedican a lo que es la organización de la gente y la planificación de algún laburo que hay que hacer, yo por ahí después le doy el visto bueno, o el visto malo, no sé”.*

Un socio fundador fue consultado acerca de las funciones de los síndicos y la diferencia con respecto a los antiguos supervisores y los cambios en el sistema de control de la producción. Nos dijo:

Socio Trabajador: *Claro, había jefe de personal, jefe de fábrica y después encargado de turno. Los encargados de turno eran los conductores. El conductor era encargado de turno, arreglaba todas las fallas cuando no había nadie en la oficina de allá (en la entrada de la fábrica). De las 8 de la mañana hasta las cuatro de la tarde dependía todo de la oficina de allá, pero después de las cuatro de la tarde se iban todos y quedaban a cargo los que eran encargados de turnos.*

Investigador: *¿Eran los conductores de las máquinas? ¿Qué era lo que controlaban?, me decías la vez pasada que era la asistencia y la producción ¿Qué era lo que antes miraban más?*

Socio trabajador: *Todo en general, si faltaba alguno se sacaba otro trabajador de algún lado, se lo ponía donde era más importante y se lo colocaba para no perder la producción; era todo a favor de no perder la producción. Ahí no se paraba para nada”.*

Cuando le preguntamos a un directivo de la cooperativa ¿En la actual división del trabajo ¿qué es lo que le toca hacer a usted? y ¿qué es lo que hacen ellos?

Este respondió:

“Yo de lo que me ocupo, ¿de qué me corresponde? Me corresponde todo, todo lo que es la fábrica me corresponde. Por todo. No puede haber nada sin que vayan y me pregunten a mí. Por algo me pusieron en la cabeza. Tengo que saber tanto como los que manejan la plata, como lo que se vende, lo que entra lo que sale, la gente, las vacaciones todo”.

Pareciera que la intensidad del trabajo en la cooperativa es ahora menor que en la San Jorge. Antes se paraba poco la producción según el fundador electricista y comentaba: “ahora se para mucho y hoy eso casi no importa”.

En cuanto a las tareas de mantenimiento y de control de calidad, los trabajadores mostraron un cierto desánimo cuando los interrogamos.

I: ¿Depende la ejecución de esas tareas de las ganas y la voluntad del que esté en ese momento, digamos?

S: “Depende si si, del que sabe que tiene que trabajar, pero lo hace a su ritmo”.

I: ¿Y ustedes como vivían eso? ¿En algún momento se hizo muy acelerado el tema?

S: “No!, lo normal, es lo que correspondía. Nosotros hoy en día, se rompe un motor, y por ahí vos estás tomando mate y les decís... “ahora voy”, capaz que te quedás tranquilo.... A nosotros se nos rompe una bomba, dejamos un rato... y luego vamos”.

Investigador: Y ¿cómo hacían el control de la producción?

Maquinista: “Acá en la planilla (señalando un formulario) tenés que poner todo en “observación” y acá te dice todo de la máquina; el gramaje, formato, velocidad, velocidad en seco, la producción, bobina número tanto, hora de salida. Acá tenías que poner el motivo de la parada y los descansos”.

I: ¡Ah!, entonces era así! Esta planilla de control ¿la siguen llenando?

M: “No, esto ya no existe más”.

4. Justicia organizacional

En las cooperativas de trabajo, como organizaciones productivas, hay una serie de normas que son establecidas en los estatutos sociales o son el resultado de la tradición y la cultura de cada empresa. La máxima autoridad para establecerlas, reformarlas o abolirlas es la asamblea general que puede ser ordinaria para decidir cada año sobre la memoria y balance o extraordinaria para tratar en otra oportunidad temas urgentes y de otra naturaleza. De cualquier manera, los directivos tienen un margen de maniobra y actúan según sus criterios para aplicarlas. Esto tenía un carácter específico cuando se trataba de aplicar sanciones o establecer castigos que podrían incluir la expulsión de un socio por decisión de la Asamblea o para llegar al mismo resultado por una negociación personalizada.

La Asamblea es la máxima autoridad para decidir el ingreso o expulsión de los socios, así como para establecer los criterios para establecer el monto y modalidades de determinación del retorno a cuenta de excedentes.

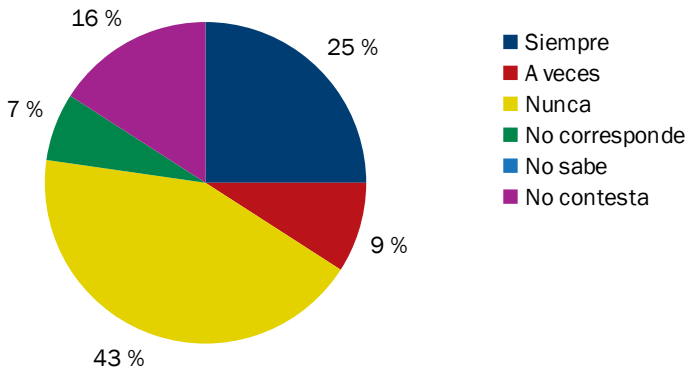
Teniendo en cuenta la historia de la cooperativa y la conformación de varios grupos de diversas edades, formación profesional, historia ocupacional y actitudes y comportamientos diferentes a los del grupo de socios fundadores, estos últimos tenían de manera explícita o implícita un juicio muy cuestionador, sobre familiares o amigos reclutados cuando la cooperativa comenzó a expandirse.

Dada la estructura organizacional de la cooperativa se formuló la pregunta a los trabajadores de si teniendo en cuenta todos sus esfuerzos, tienen expectativas de promoción o de ser ascendidos. Como respuesta se obtuvo que sólo 11 trabajadores (25%) tenían esa expectativa de promoción o de ascenso, solo 4 encuestados (9,1%) consideraban que a veces podía suceder, pero para la mayoría, 19 trabajadores (43,2%), esa posibilidad nunca existiría (15,9%) y 7 encuestados 1(5,9%) no contestaron. (SE8).

S.E.8- Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos,
¿tiene expectativas de promoción o de ser ascendido?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	11	25,00 %
A veces	4	9,10 %
Nunca	19	43,20 %
No corresponde	3	6,80 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	7	15,90 %

S.E.8- Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos, ¿tiene expectativas de promoción o de ser ascendido?



La estructura organizativa de la cooperativa, a diferencia de las empresas tradicionales, tiene menores escalas jerárquicas debido a los cambios que se introdujeron en la división social del trabajo, pero al mismo tiempo el mantenimiento de la división técnica original es lo que bloquea la estructura de la organización. La situación de la cooperativa, sus dificultades endógenas y la crisis recesiva crearon un clima de incertidumbre que genera desaliento respecto de las expectativas de lograr un ascenso. Y obviamente que esto puede tener efectos sobre los incentivos para aumentar la productividad y mejorar la calidad de lo cual depende la competitividad de la cooperativa.

4.1. La recompensa monetaria y retorno a cuenta de excedentes

Todos quienes trabajan necesitan recibir a cambio una recompensa monetaria y un reconocimiento moral o simbólico. En el caso de las cooperativas de trabajo, la recompensa monetaria no es propiamente un salario sino un adelanto monetario por mes o semana, a cuenta de los retornos que la cooperativa entrega a los socios al final del ejercicio según los resultados obtenidos, y en función de los criterios que establece el estatuto y reglamento la asamblea anual. Esta recompensa se destina a la reproducción de la fuerza de trabajo del socio y de su familia, pero cumple también la función de ser un estímulo para in-

volucrarse y comprometerse en el trabajo, siendo fuente de satisfacción o de disgusto comparando subjetivamente el trabajo realizado y lo que recibe en contrapartida, que como veremos no es solo el dinero.

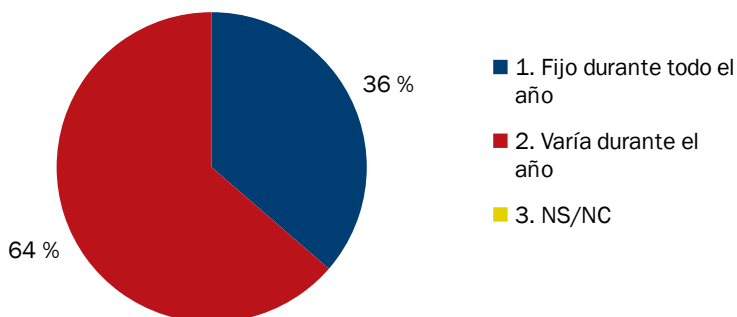
La totalidad de los trabajadores, 100% (44), recibe semanalmente su recompensa monetaria -el adelanto del retorno de excedentes (S.A.1)

El monto mensual percibido es fijo durante todo el año solo para 16 trabajadores (36,4%), pero varía para el caso de los otros encuestados (63,6%).

SA2.- El monto mensual percibido es igual durante todo el año?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. Fijo durante todo el año	16	36,40 %
2. Varía durante el año	28	63,60 %
3. NS/NC	0	0,00 %

SA2.- El monto mensual percibido es igual durante todo el año?

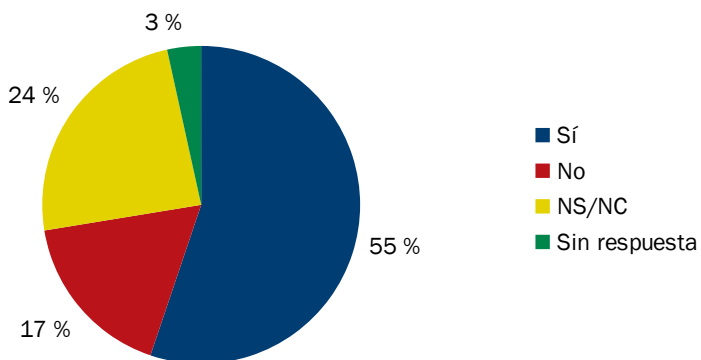


Según 16 trabajadores (55,2%) la variación del pago a lo largo del año está definido por las autoridades de la cooperativa mientras que eso no sucede para 5 (17,2%).

S.A.3- Si hay una variación de su pago a lo largo del año, se debe a...
 1. Que está definido por las autoridades de la cooperativa,
 en concepto de actualizaciones salariales?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	16	55,20 %
No	5	17,20 %
NS/NC	7	24,10 %
Sin respuesta	1	3,40 %

S.A.3- Si hay una variación de su pago a lo largo del año, se debe a...
 1. Que está definido por las autoridades de la cooperativa,
 en concepto de actualizaciones salariales?

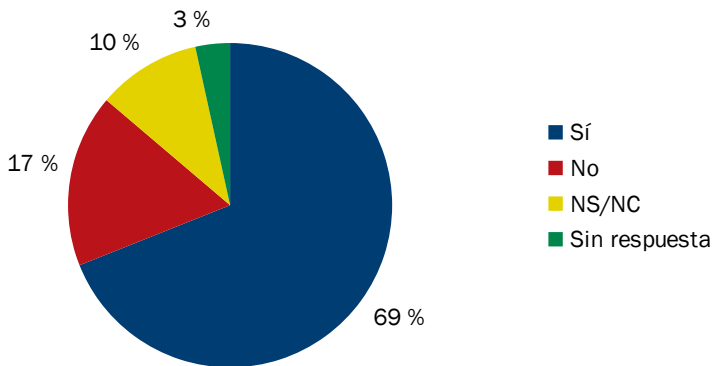


Pero también la variación puede depender de los niveles de producción y ventas que vaya teniendo la cooperativa. Esto es así para 20 trabajadores (69%), pero para otros 5 (17,2%) su pago no depende de los niveles de producción (SA3).

S.A.3- Si hay una variación de su pago a lo largo del año, se debe a...
 2. Depende de los niveles de producción y ventas
 que vaya teniendo la cooperativa?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	20	69,00 %
No	5	17,20 %
NS/NC	3	10,30 %
Sin respuesta	1	3,40 %

S.A.3- Si hay una variación de su pago a lo largo del año, se debe a...
 2. Depende de los niveles de producción y ventas
 que vaya teniendo la cooperativa?

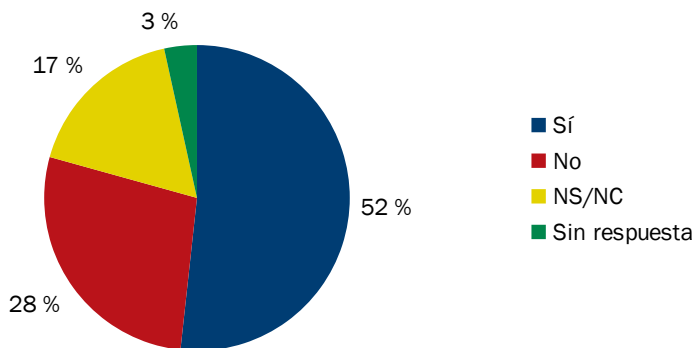


Cuando se preguntó si la variación a lo largo del año depende de las horas trabajadas las respuestas confirmaron que para 15 de los encuestados (51,7%) existe una relación directa con las horas trabajadas, pero eso no es el caso para otros 8 trabajadores (27,6%).

S.A.3- Si hay una variación de su pago a lo largo del año, se debe a...
 3. ¿Depende de las horas trabajadas por usted?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	15	51,70 %
No	8	27,60 %
NS/NC	5	17,20 %
Sin respuesta	1	3,40 %

S.A.3- Si hay una variación de su pago a lo largo del año, se debe a...
 3. ¿Depende de las horas trabajadas por usted?



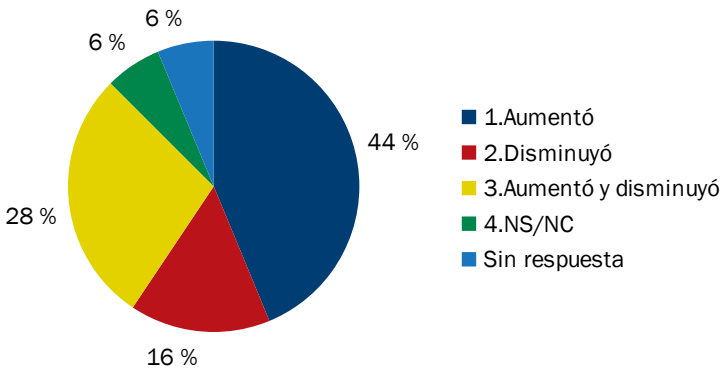
Para otros trabajadores, ese anticipo de retorno varió porque hubo momentos en que la fábrica estuvo cerrada o clausurada, o porque primero había que pagar las facturas de los servicios para que no se interrumpiera el suministro de gas y electricidad (SA3).

En cuanto al sentido de la variación, para 14 trabajadores (43,8%) ese monto aumentó efectivamente, pero disminuyó para 5 trabajadores (15,6%) y en el caso de 9 trabajadores el monto varió en ambos sentidos: aumentó y también disminuyó. Pero esta respuesta se refirió a los montos nominales sin hacer el cálculo en términos reales habida cuenta de la inflación (SA4).

S.A.4- En los últimos 12 meses
¿cómo fue la evolución de su pago/ anticipo de retorno...

Opción	Cuenta	Porcentaje
1.Aumentó	14	43,80 %
2.Disminuyó	5	15,60 %
3.Aumentó y disminuyó	9	28,10 %
4.NS/NC	2	6,30 %
Sin respuesta	2	6,30 %

S.A.4- En los últimos 12 meses
¿cómo fue la evolución de su pago/ anticipo de retorno...



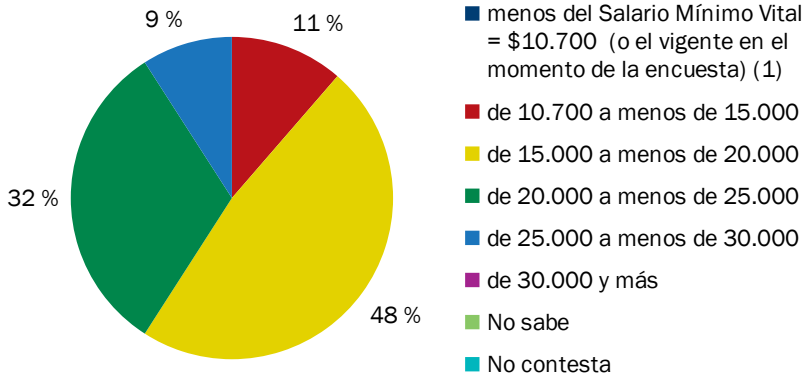
Cuando se desarrolló la investigación, los socios de la cooperativa vivieron una permanente situación de incertidumbre en cuanto al valor real de sus ingresos. Por una parte, la irregularidad debido a las interrupciones del proceso productivo causado por escasez de materia prima, averías de las viejas máquinas, los cortes de los servicios de gas y electricidad por retrasos en los pagos y fundamentalmente a la recesión económica que hizo caer la demanda. Y, como a los demás trabajadores que viven de un salario, la inflación les deterioró sistemáticamente el salario real.

Otra pregunta se refirió al monto promedio de los retornos de excedentes percibido semanalmente. El resultado fue que en el momento de las encuestas (fines de 2018 comienzos de 2019) nadie cobraba menos que el (reducido) salario legal mínimo vital vigente en el momento de las encuestas. Así 5 de los encuestados recibían un retorno que se sitúa entre 10.700 (salario mínimo legal en el momento de las encuestas) y 15.000 pesos", 21 encuestados (el 47,7%) percibe "de 15.000 a menos de 20.000", 14 trabajadores, (el 31,8%) "de 20.000 a menos de 25.000" y sólo el 9,1% percibe "entre 25.000 y menos de 30.000 pesos" (SA5).

S.A.5- ¿Cuál es el nivel de ingreso o de retornos que, en promedio, percibe usted mensualmente?

Opción	Cuenta	Porcentaje
menos del Salario Mínimo Vital = \$10.700 (o el vigente en el momento de la encuesta) (1)	0	0,00 %
de 10.700 a menos de 15.000	5	11,40 %
de 15.000 a menos de 20.000	21	47,70 %
de 20.000 a menos de 25.000	14	31,80 %
de 25.000 a menos de 30.000	4	9,10 %
de 30.000 y más	0	0,00 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %

S.A.5- ¿Cuál es el nivel de ingreso o de retornos que, en promedio, percibe usted mensualmente?

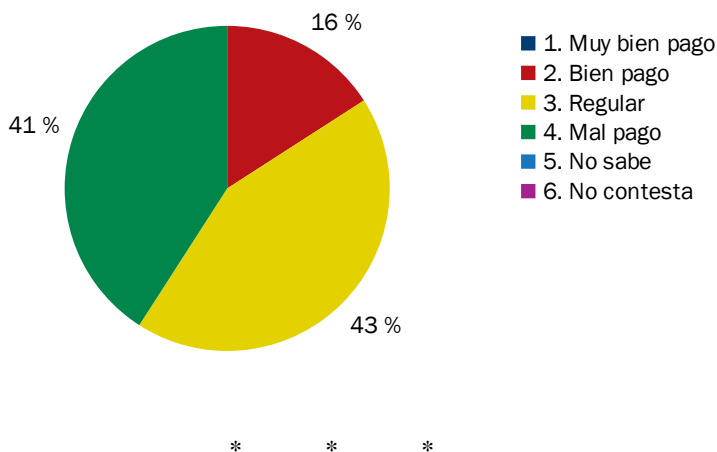


Según la encuesta, sólo 7 trabajadores (15,9%) consideraban que estaban bien pagos según el trabajo realizado, 19 trabajadores (43,2%) lo consideraban “regular” y el 40,9% (18 trabajadores) estimó que estaba “mal pago, es decir pensaban que deberían ganar más teniendo en cuenta el trabajo que realizaban (SA2). Esto implica que la recompensa monetaria que recibieron no es considerada adecuada acorde a sus esfuerzos. **¡Y cabe señalar que ninguno consideró que estaba bien pago!**

S.A.2-Teniendo en cuenta el trabajo que realiza, Ud. considera que está...

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. Muy bien pago	0	0,00 %
2. Bien pago	7	15,90 %
3. Regular	19	43,20 %
4. Mal pago	18	40,90 %
5. No sabe	0	0,00 %
6. No contesta	0	0,00 %

S.A.2-Teniendo en cuenta el trabajo que realiza, Ud. considera que está...



Como hemos analizado en el capítulo donde mostramos la evolución de la cooperativa, el sistema de remuneración adaptado sufrió modificaciones y se pasó de la decisión inicial (en 2001) de pagar la misma tarifa por hora de trabajo para todos los trabajadores independientemente del puesto que ocupaban a incorporar otros ítems complementarios (porque en ese entonces todos los socios fundadores de la cooperativa eran trabajadores calificados). Por una parte, se adoptaron

los adicionales ya vigentes en la Empresa San Jorge y en el Convenio Colectivo de la actividad: por horas extras y por trabajo nocturno. Posteriormente se volvió e instaurar la prima por presentismo para estimular a los socios” recomendados” que no tenían la misma cultura del trabajo. La decisión más importante fue otorgar un aumento porcentual según la antigüedad en la empresa como una forma indirecta de reconocer las calificaciones y la experiencia acumuladas por los fundadores. Ese porcentaje que en un inicio era del 3% por año fue disminuyendo progresivamente para quedar en 1% al final del periodo analizado, en medio de la crisis recesiva. El problema teórico que está detrás de estos datos es el del costo de reproducción de la fuerza de trabajo, teoría que no avala la igualación de los salarios para todos los trabajadores cuando ellos tienen diferentes calificaciones profesionales y cuya adquisición requiere medios y tiempo para formarse y haber acumulado experiencia.

Hasta aquí, hemos analizado las dimensiones cuantitativas de los datos proporcionados por las encuestas a los trabajadores de la cooperativa, pero la metodología cualitativa y el uso del sistema de procesamiento “Atlas-ti” permite captar de manera más comprehensiva la identidad y la subjetividad de los trabajadores entrevistados.

A continuación, presentamos informaciones que permiten tener una visión más completa de los factores que generan riesgos psicosociales en el trabajo y producen sufrimiento, como postulamos en nuestras hipótesis de trabajo.

4.2. La igualdad de los salarios horarios y la prima por antigüedad

En las cooperativas se discute mucho cual es el criterio para fijar los retornos. Como se analizó en el capítulo de la historia de la cooperativa, desde su creación se pagaba a todos la misma tarifa por hora de trabajo, esa decisión fue adoptada en Asamblea. Pero todos los socios fundadores no estaban ahora de acuerdo.

Investigador: ¿Eso de que ganen todos iguales, de donde salió?

Socio trabajador: “Eran peronistas! Los nuevos socios dijeron “Con nosotros se terminó la esclavitud, acá tenemos que ganar todos lo mismo”. Entonces yo nunca más abrí la boca. Si ahora vos venís y me decís “¿Vamos a categorizar?” Te digo inoo!, deja, así como está”.

“Hoy en día la mayoría de socios son todos jóvenes. ¿Y vos te pensás que la gente joven va a querer cambiar ese sistema (Nota de JCN: *el mismo pago para todos por hora de trabajo y como compensación la prima por años de antigüedad en la cooperativa*)? No, ¡olvidate! Yo digo que es una mala decisión porque no es porque uno quiere ganar más, pero este hombre que tiene setenta y pico de años; tiene experiencia, tiene sabiduría tiene todo, y está cobrando (por hora) lo mismo que el empleado que barre el patio. ¡Encima eh! ... el que barre el patio cree que tiene más derechos que él... Yo, para mí fue mala la decisión. Es que yo no quería eso... Lamentablemente vos tenés que marcar tu diferencia. Si no tenés tu diferencia marcada ... se pierde el respeto hacia la otra persona ¿entendés? ¡Pero si yo gano lo mismo que el que está barriendo... me quedo sentado acá y no me preocupo por aprender”.

Un socio fundador se refirió a la prima por antigüedad que diferenció el monto después de que había fijado la misma tarifa para todos por hora de trabajo y su justificación.

Socio trabajador: “Todo era igual, cuando empezamos así. Después cuando empezamos a hacer los primeros kilos, que empezábamos a vender cada vez más, cada vez más y la cosa quedó así. Quedamos así y después, habrá 3 o 4 años hicimos una asamblea y dije: no, tiene que haber una diferencia ya que si no es en la categoría como era en el convenio colectivo, que sea por lo menos la antigüedad, porque tiene que haber una diferencia de aquel que tiene 10/ 20 años de antigüedad en la cooperativa con el que recién entra”.

La justificación de la prima por antigüedad tomaba en cuenta implícitamente las calificaciones, porque por el tiempo que tiene adentro, el de más antigüedad sabe más que los nuevos.

El tiempo de trabajo en el periodo inicial fue muy intenso. La duración de la jornada de 12 horas durante 15 años fue buscada o aceptada porque permitían aumentar los ingresos.

El investigador preguntó: ¿Y por qué trabajaban 12 horas? ¿Por la escasez de personal, porque no se puede frenar las máquinas? ¿Por las dos cosas?

Socio trabajador: “Escasez de personal, costo y conveniencia económica para cada uno ¿Por qué? Porque en esos 12 años que estuvimos haciendo 12 horas o 13, y las horas extras que valían la pena... Te rendían porque entonces vos estabas haciendo tu casa. Mucha gente se la hizo, los que entraron sin nada hicieron su casa, se casaron, tuvieron su familia...”.

4.3. La diferencia entre cooperativas y empresas privadas era percibida claramente

Un directivo afirmó que todos los socios no lo valoraban de la misma manera y lo expuso así:

“Tu cooperativa es tuya, de acá depende tu trabajo y si vos te vas de acá te vas a un lugar privado no vas a tener la libertad de sentarte, de ir a ver si sos capaz de recibir un peso más, los números no te los van a dar... Acá nosotros en la cooperativa somos dueños de ir a ver los números, cómo está la economía, por qué se gasta esto, porque se gasta lo otro. En la sociedad privada eso no lo tenés, te esconden todos esos datos y como acá tenemos ventajas para todo, es como si no le darían importancia”.

4.4. Desde el inicio de la vida profesional la cooperativa fue un lugar de aprendizaje.

Los investigadores le preguntamos a un directivo actual de la cooperativa ¿Cómo era el proceso de aprendizaje?

Directivo: “Yo no digo que son todos iguales... Yo tengo un pibito, un colorado que es pariente de él (señala al otro interlocutor)..., lo saqué del grupo donde estaba, digamos que lo saqué del cajón podrido. Lo saqué y se lo puse a un viejo.

Le dije a R: este pibe va a quedar con vos ¿por qué? Porque yo le dije que era un pibe que quería aprender. Si yo lo dejaba con la gente podrida se iba a pudrir el también y el pibe ese hoy en día me puede llegar a ser hasta conductor. Pero también yo como le digo a él- yo si te traigo un pibe acá, es para que vos le enseñes no para que lo tengas sentado acá y tomando mate o sirviéndote mate a vos”.

I: ¿los nuevos socios tienen el derecho a estudiar o capacitarse?

Directivo: “Acá dentro de la cooperativa hay. Está escrito por Estatuto donde dice que el asociado que quiera ir a aprender o a terminar los estudios tiene permiso por cuatro horas. Y la cooperativa les paga esas 4 horas..., pero ahora nadie lo hace”.

I: ¿Cómo fue en su caso el aprendizaje?

S: “Yo no tenía la menor idea, de lo como era un sampi, un cable nada, todo lo aprendí acá, todo lo que sé lo aprendí acá. Me conozco ahora la fábrica como la palma de mi mano, hasta en el sótano, porque yo investigo, veo, busco y bueno así me enseñaron a ser electricis-

ta y aprendí al toque y después para manejar la caldera, tuve que seguir un curso y hacer un examen”.

I: Pero ¿tenías una persona asignada que te enseñaba? O ¿vos ibas mirando?

S: “No, no, vos tenés que venir a trabajar donde están las máquinas. Tenés que venir como hace el chico que cuida las máquinas, yo tenía por lo menos 15 a 20 días de no tocar nada y aprender los movimientos del “loco”, porque esto si no tenés práctica por ahí te agarra la mano, te corta la mano. Después desde ahí ya empezás a atar los hilos, a cambiar los filtros, a cambiar las roturas del papel para que siga andando y después cuando ya tenías 5 meses o 6, el conductor que manejaba la máquina en ese tiempo era el que tenía que dar el visto bueno si esa persona se podía quedar acá o no”.

Las relaciones verticales, el “apoyo técnico” y la formación para la gestión era un tema que volvía permanentemente en las conversaciones como surgió del diálogo con un ex presidente y un actual directivo.

Investigador: ¿Y ustedes cuando pasaron a ser cooperativa, pensaron que les faltaban conocimientos?

Directivo: “Lo que no conocíamos, lo que no comprendíamos, era la parte administrativa nada más, aprender cómo se manejaba la relación con clientes y proveedores. Nosotros pasábamos a manejar clientes, a hacer contactos. Nosotros estábamos encerrados acá en la cooperativa haciendo tu trabajo y no tenías oportunidad de contactarte y saber para quién estabas fabricando”.

4.5. El reglamento interno previó normas de disciplina y sanciones que se aplicaban en casos extremos

Las sanciones disciplinarias están previstas en el Estatuto y detalladas en el Reglamento Interno ya mencionado que fue aprobado muchos años después de la creación de la cooperativa y que fue la adaptación de otro redactado para una gran empresa capitalista. Precisamente el tema de las sanciones había retrasado en el tiempo su aprobación. El mismo fue aprobado por una Asamblea, es decir que la mayoría dio su acuerdo para autorregular sus relaciones sociales y de trabajo, a diferencia de una empresa privada donde es el dueño o sus representantes quienes intervienen y arbitran en caso de conflictos o indiscipli-

na. Según los fundadores, las sanciones se aplicaban muy raramente, en casos extremos como una manera de recordar que había una autoridad con poder para sancionar, siendo desafiada por los más jóvenes que invocan su carácter de socios y de dueños cuando hay contravenciones.

Como toda organización productiva las cooperativas tienen sus Estatutos y normas consensuadas y las autoridades velan por que se cumpla la disciplina. Las sanciones están estipuladas en el Estatuto y sobre todo en el Reglamento Interno que hemos analizado precedentemente. Y la aplicación de las mismas quedan en manos del Presidente si son de poca monta y por la Asamblea cuando son de mayor gravedad como es el caso de la exclusión de los socios. Como es habitual, el estilo de liderazgo de las autoridades imprime una modalidad en las actuaciones.

Como no rige el derecho del trabajo en las cooperativas no hay despidos como en las empresas privadas y en el sector público, pero raramente hay expulsiones y desvinculaciones. Preguntamos sobre el procedimiento de expulsión a un directivo.

I: ¿En algún momento fue la asamblea la que echó gente?

S. "Sí, hubo dos".

I ¿Fue antes?

S: "No, es ahora, antes no se echaba a la gente. Antes no se le decía nada a la gente. A esos dos sí, los llevé a la asamblea y los saqué por asamblea, pero los llevé en realidad para demostrarles que la gente no es tonta también, más que nada los llevé por eso".

I: Pero ¿hay una especie de cosas que se pueda hacer, poner una sanción o algo así?

S: "Sí. Recién ahora, hace un par de años... que recién empezamos a suspender y a echar. Eché socios y eché contratados. Porque vos cuando tenés una manzana podrida la tenés que sacar de raíz. No la tenés que dejar porque si no vamos muertos. Ya teníamos el cajón medio podrido, imagínate si metes más gente podrida... hay que sacarla. Claro hay que mandarles una señal a todos: ¡bueno hasta acá ha llegado la joda!"

I: ¿Cómo y quién decide la expulsión?, ¿cómo hace usted?

S: “No, yo lo que hago es que espero a que se manden (una macana) ... Lo sanciono, si se mandó una, lo sanciono, y espero... Te mandaste una, te vas a mandar dos, tres, cuatro, cinco, seis; en algún momento te vas a mandar otra y cuando se mandó todas las que se tenía que mandar lo echo *pa´ fuera*.”

I: ¿No es la asamblea? ¿Entonces? ¿Solos se van?

S: “Y porque le pongo las opciones: o te vas a la asamblea y te echan como perro, o te vas solito calladito la boca”.

4.6. Se percibían situaciones de tensión y conflictos generacionales que estaban latentes

En el capítulo sobre la historia de la cooperativa se describió el proceso histórico de incorporación de nuevos socios, que dio lugar a la constitución de varios grupos con diferentes actitudes y comportamientos.

Al preguntarle el investigador por los que ellos denominaban “recomendados” y a su comportamiento, un socio que había sido directivo se expresó críticamente:

“En el 2006 entraron ¿no? Por ahí más o menos.... Ahí se empezó a degenerar todo lo que era, digamos, lo que era el respeto hacia los mayores, el respeto hacia el trabajo, el respeto hacia los horarios que se tienen que cumplir. En realidad, el día de hoy es así. Y ahora no lo podés hacer, porque ellos son socios”.

En cuanto a lo que consideraban que los “acomodados” tenían un comportamiento diferente de los fundadores, un socio fundador expresó:

“Ahora, los que vinieron después... tercera, cuarta, quinta generación son un desastre. Generalmente ingresaron parientes del asociado. Los parientes del asociado o al hijo, el yerno, cuando este no les sirve allá, lo traen para acá y acá la cooperativa no hizo mucho reparo..., lo tomaron igual....”

Investigador: ¿Vos decís que no tenían ni siquiera incorporado el tema de los días de trabajo y las horas de trabajo, el pedido de licencia por enfermedad?

S: “No cumplían, como ya nadie le manda médico a la casa...”

Según dos socios que habían sido directivos de la cooperativa, la diferencia entre los fundadores y esta “última generación” se notaba en el comportamiento y se explicaba por “la idiosincrasia del argentino”.

S: “Es la nueva generación. Yo fui joven y éramos ya hijos de trabajadores, que se yo, pero era otro el compromiso.”.

I: ¿Pero estos que entraron, los nuevos, eran jóvenes, pero también por ahí sus padres estaban desocupados? Y no tenían la experiencia del trabajo...

S: “Por ahí es. Un poco eso y un poco vio que el vecino vivía sin trabajar y el otro vecino también, ponele, como pasa ahora que dicen “¿Para qué voy a trabajar?”. Pero no, no pasa acá solamente, hablo con otra gente del rubro, de otra papelera y el peor dilema que tienen es con los empleados.

Hoy en día, “gente de 10”, con compromiso, de 40 años, como tenían hace 20 años atrás, o 30, a ese trabajador, ni loco vas a encontrar. ¡Ni loco! Contratas a un paraguayo en vez de un argentino, porque el argentino no labura, no se preparó, y quiere cobrar como un gerente”.

Y un directivo continuó relatando su experiencia personal con los “acomodados”:

“A mí personalmente me da bronca, de ver gente que hace 1 o 2 años que está, que es parte de la cooperativa que lo tomó, pero que ahora se siente dueño de su casa y ni se calienta. Porque eran pibes que no tenían responsabilidad de nada... porque no sabían nada. Hasta el día de hoy sigue así la cosa, la juventud de nosotros sigue así.... Todos estos pibes van a venir, van a cerrar todo y van a dejar a todos estos en la calle porque son así los pibes, no les importa nada de nada”.

4.7. Los ingresos, los retornos y los costos de producción

Como es frecuente e importante, el monto de los retornos a cuenta de excedentes es de interés para los trabajadores. Las entrevistas con los socios, especialmente los fundadores que en 2019 ocupaban puestos de responsabilidad en la producción y la gestión, señaló una disminución comparando con el pasado.

Investigador: ¿Cuándo la cooperativa estaba en expansión la situación económica de los socios mejoró sensiblemente?

Socio trabajador: “Si (luego de la creación de la cooperativa) en menos de 5 años todos se compraron autos nuevos, antes veníamos todos en bicicleta; luego ya tenían todos autos, motos, les cambió la vida a todos, podían ir a pasear a La Plata... La “ganaban en pala” y eso que no producíamos todo lo que teníamos que producir...”.

El incremento de los costos de producción había reducido fuertemente el nivel de los excedentes de la cooperativa y los socios lo conocían. Y un directivo hacía referencia al destino de la producción medida en camiones de ventas, teniendo en cuenta el costo de los servicios públicos que en la década pasada había subido de manera exponencial.

Directivo trabajador: “Si, ponele: de 3 camiones vendidos, 2 camiones se van para pagar los servicios y uno queda para el resto de acá adentro. Es terrible, es un golpe de gracia para la empresa”.

4.8. La igualdad de los salarios horarios y la prima por antigüedad

En las cooperativas se discute mucho cual es el criterio para fijar los retornos. Como se analizó en el capítulo de la historia de la cooperativa, desde su creación se pagaba a todos la misma tarifa por hora de trabajo, esa decisión fue adoptada en Asamblea. Pero todos los socios fundadores no estaban ahora de acuerdo.

Investigador: ¿Eso de que ganen todos iguales, de donde salió?

Socio trabajador: “Eran peronistas! Los nuevos socios dijeron “Con nosotros se terminó la esclavitud, acá tenemos que ganar todos lo mismo”. Entonces yo nunca más abrí la boca. Si ahora vos venís y me decís “¿Vamos a categorizar?” Te digo inoo!, dejá así como está”.

“Hoy en día la mayoría de los socios son todos jóvenes. ¿Y vos te pensás que la gente joven va a querer cambiar ese sistema (Nota de JCN: el mismo pago para todos por hora de trabajo y como compensación la prima por años de antigüedad en la cooperativa)? No, ¡olvidate! Yo digo que es una mala decisión porque no es porque uno quiere ganar más, pero este hombre que tiene setenta y pico de años; tiene experiencia, tiene sabiduría tiene todo, y está cobrando (por hora) lo mismo que el empleado que barre el patio. Encima eh! ... el que barre el patio cree que tiene más derechos que él.... Yo, para mí fue mala la decisión. Es que yo no quería eso... Lamentablemente vos tenés que marcar tu diferencia. Si no tenés tu diferencia marcada ... se pierde el respeto hacia la otra persona ¿entendés? ¡Pero si yo gano lo mismo

que el que está barriendo... me quedo sentado acá! y no me preocupo por aprender”.

Un socio fundador se refirió a la prima por antigüedad que diferenció el monto después de que había fijado la misma tarifa para todos por hora de trabajo.

Socio trabajador: “Todo era igual, cuando empezamos así. Después cuando empezamos a hacer los primeros kilos, que empezábamos a vender cada vez más, cada vez más y la cosa quedó así. Quedamos así y después, habrá 3 o 4 años hicimos una asamblea y dije: no, tiene que haber una diferencia ya que si no es en la categoría como era en el convenio colectivo, que sea por lo menos la antigüedad, porque tiene que haber una diferencia de aquel que tiene 10 o 20 años de antigüedad en la cooperativa, con el que recién entra”.

La justificación de la prima por antigüedad tomaba en cuenta implícitamente las calificaciones, porque por el tiempo que tiene adentro, el de más antigüedad sabe más que los nuevos.

El tiempo de trabajo en el periodo inicial fue muy intenso. La duración de la jornada de 12 horas durante 15 años fue buscada o aceptada porque permitía aumentar los ingresos.

El investigador preguntó: ¿Y por qué trabajaban 12 horas? ¿Por la escasez de personal, por qué no se puede frenar las máquinas? ¿Por las dos cosas?

Socio trabajador: “Escasez de personal, costo y conveniencia económica para cada uno ¿Por qué? Porque en esos 12 años que estuvimos haciendo 12 horas o 13, las horas extras que valían la pena...Te rendían porque entonces vos estabas haciendo tu casa. Mucha gente se la hizo, los que entraron sin nada hicieron su casa, se casaron, tuvieron su familia...”.

4.9. Había una diversidad de compromisos de los socios con el trabajo y la cooperativa

Debido al proceso de constitución del actual colectivo de trabajo y a la segmentación de los socios de las diversas generaciones hay una diversidad de compromisos con el trabajo y con el futuro de la cooperativa. Las relaciones entre los socios y con los directivos estaban actualmente atravesadas por las consecuencias del ingreso de familiares y amigos que pasaron luego a la condición de socios, como ya se analizó

con anterioridad al sintetizar la historia de la cooperativa y que ellos denominan los “acomodados”.

Un socio fundador mencionó claramente las diferencias de actitudes entre las diversas generaciones y que generaban un conflicto que permanecía latente.

Socio fundador: “Nosotros vivimos como cooperativa, es una empresa cooperativa. Vivimos del trabajo que hacemos. Y el compromiso de algunos es poco... El compromiso tendría que ser más, siendo dueño vos de una fábrica, de tu trabajo, tendrías que cuidar más tu trabajo que el dueño.... Y a nosotros en la cooperativa nos pasa al revés; como nos sentimos dueños tenemos la libertad de trabajar o no trabajar. Hay gente que sin que haya que mandarla conoce su trabajo y trabaja y hay otra mucha gente que está esperando que vos lo mandes a trabajar y no se sienten dueños, y más la gente que entró a trabajar después, gente nueva de la última generación”.

“Ellos no se sienten dueños de su trabajo, por eso por ahí hay problemas de disciplina, problemas de compromiso cuando la fábrica está parada por x causas, no colaboran con su casa que es su fábrica. Vos ves que está mucho tiempo la fábrica parada y que hay sectores donde un día ven que hay una mugre bárbara y no son capaces de limpiar donde toman mate, eso es lo que yo te crítico. En la cooperativa es como si no se cuidaría su puesto de trabajo, por lo menos acá”.

I: ¡Eso te iba a preguntar! ¿Por qué crees que hay esa distancia o esa diferencia?

S: “Yo calculo que la educación cooperativa no se la dimos, entraron y no les dimos. Ellos saben que la fábrica es de ellos, pero viene este concepto de adoctrinamiento, porque es un adoctrinamiento. Hacerse cooperativista es como hacerse cristiano, judío o musulmán. Querer tu trabajo es un adoctrinamiento también; bueno, nos faltó eso”.

Un socio fundador nos respondió mostrando su desánimo ante esa diferencia.

“El compromiso no es algo similar entre todos por la capacidad de la gente que trabajaba ya acostumbrada a ese ritmo, pero eso se viene a desmoronar cuando ves que uno pone empeño y quiere hacer las cosas mejor. Y cuando otro no pone empeño, para que salga lo que salga... Entonces después nos degeneramos todos porque yo no voy a poner el hombro para que después pasen todos sobre mí. Entonces acá,

o nos apoyamos todos sobre todos o no nos apoyamos nada...y entonces ¡que siga todo como está!”.

Un directivo se refirió a las consecuencias de esa desigualdad de compromiso

“El trabajo más grande es renegar con los socios. Después el otro trabajo que se hace es decidir si pagas o no pagas, o comprás un repuesto, si estas pagando un cumplimiento... El trabajo más grande es renegar con los socios porque hay gente que no son dignos de estar en una cooperativa”.

Las diferencias con “las nuevas generaciones”, eran notables en cuanto al ausentismo y la participación en las Asambleas, como expresó un socio fundador:

S: “Es lamentable, pero te vuelvo a repetir, el que recién entraba y se enfermaba, pero se iba a jugar al fútbol porque tenía derecho de socio y yo no ... y nosotros estamos acostumbrados a la cultura de trabajo, a venir todos los días y cumplir. Luego se te escondían y no les calentaba un carajo, y no les calienta ahora tampoco. ¡Pero no pueden estar cobrando lo mismo! Y a mí personalmente me da bronca, de ver gente que recién hace 1 o 2 años que está, que es parte, que la cooperativa lo tomó, que ahora se siente dueño de casa y ni se calienta.”

Es en las asambleas donde se ponía más en evidencia la existencia y actitudes de los varios grupos de socios como lo percibía un socio fundador.

S: Hay gente interesada, pero a veces un socio pedía una asamblea por una pavada. Vos que estás en producción, si se hace esa asamblea tenés que parar dos horas antes la fábrica, dos horas de asamblea y dos horas luego para arrancar. Y así perdíamos 200.000 pesos solo para decir si vamos a pagar la luz hoy o mañana ¿Viste? Ahora yo les digo, porque a mí me tocó decirle a uno.... bueno, te vamos a dar la asamblea, pero te la vamos a hacer el domingo (para no parar la producción).”

P: ¿Y fue alguien?

R: “No vino nadie ¡Ni él vino! Según el reglamento la asamblea puede ser hecha en cualquier momento. Pero sin que afecte la producción. Si vos estás realmente interesado por tu caso en la fábrica, vas a ir ese domingo a ver qué pasa.”

Para otro socio fundador había una gran diferencia con respecto a la San Jorge, porque ahora tenían más autonomía. Cuando le pregunta-

mos por el diferente compromiso de los socios para con la cooperativa un socio fundador respondió con desaliento:

“El compromiso no es algo similar entre todos por la capacidad de la gente que trabajaba ya acostumbrada a ese ritmo, pero eso se viene a desmoronar cuando ves que uno pone empeño y quiere hacer las cosas mejor. Y cuando otro no pone empeño, para que salga lo que salga... Entonces después nos degeneramos todos ¿por qué yo no voy a poner el hombro para que después pasen todos sobre mí? Entonces acá, o nos apoyamos todos sobre todos o no nos apoyamos nada...y entonces ¡que siga todo como está!”

Sobre el comportamiento amigable dentro del colectivo, los socios fundadores ponían ciertos límites para que no les faltaran el respeto.

Investigador: ¿Cuál era la diferencia entre el empleado de la San Jorge y el socio cooperativista en cuanto a su compromiso e identidad?

Socio trabajador: “El compromiso del empleado era que tendría que cuidar más tu trabajo que el dueño. Y a nosotros las cooperativas nos pasa al revés, como nos sentimos dueños tenemos la libertad de trabajar o no trabajar. Hay gente que sin “mandarse la parte” conoce su trabajo y trabaja y hay otra mucha gente que está esperando que vos lo mandes a trabajar y no se sienten dueños. Y eso pasa más en la gente que entró a trabajar después, gente nueva de la última generación. Estamos hablando de hace más de 10 años, de ahí a esta parte se ha asociado gente nueva”. Bueno, antes tenía un supervisor que te mandaba: “vos hace esto, vos hace esto, vos hace esto”. Ahora no tenemos quien los mande y si alguien te manda te va a mandar un compañero”.

Los socios de las generaciones más jóvenes nos expresaron actitudes y comportamientos diferentes y otra escala de valores con respecto de los fundadores y de los que tienen a su cargo la gestión de la cooperativa. Y esto es más notable con respecto al sentido del trabajo y al compromiso con la marcha y el futuro de la cooperativa. Para aquellos que ingresaron sin haber pasado por la etapa heroica de privaciones e incertidumbre, violando el derecho de propiedad, ocuparon la fábrica luego de la quiebra de la San Jorge, y no participaron en actividades de educación cooperativa, no había muchas diferencias entre un empleo asalariado y ser socio de una cooperativa. Como pseudo asalariados vivían un conflicto del tipo capital-trabajo, consideraban que la recompensa (para ellos era el salario semanal) era insuficiente e inferior al que cobraban los obreros de las demás empresas papele-

ras que estaban cubiertos por el derecho del trabajo y de la seguridad social y había un sindicato que los protegía. El trabajo en esas condiciones no contribuía a construir su identidad y no le encontraban un sentido. Ellos no tenían mayores escrúpulos en faltar con o sin reales motivos, pues lo vivían como un espacio de libertad la posibilidad de sancionarlos era muy débil.

XII / EJE 5: CONFLICTOS ÉTICOS Y DE VALORES

Dentro del conjunto de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo existe un eje específico denominado “conflictos éticos y de valores”. Este eje agrupa todas aquellas situaciones negativas que los trabajadores perciben y vivencian en sus procesos de trabajo que afectan sus creencias, valores, normas y convicciones. Estas coyunturas pueden conllevar sufrimiento, malestar y producir daños sobre la salud básicamente porque obligan a los trabajadores a ejecutar actividades que les generen problemas de conciencia, sentimientos de culpa y vulneran su autoestima.

Como señala Neffa (2015), cada uno de nosotros tiene una escala de valores. Pueden ser valores basados en principios trascendentes, religiosos, o pueden basarse en una ética ciudadana y laica. Pero cada uno de nosotros hace un juicio de lo que es bueno y lo que es malo. Ahora bien, hay personas que tienen que hacer cosas en su trabajo con las cuales no están de acuerdo o con las cuales están claramente en desacuerdo, y eso provoca un gran sufrimiento. De allí la importancia de detectar estas situaciones y analizar en qué situaciones alcanzan un grado y una frecuencia tan alta que verdaderamente constituyen un factor de daño.

1. La percepción del valor del trabajo realizado y la posibilidad de cumplir con principios éticos y morales propios

Para iniciar el desarrollo de nuestros resultados, es importante destacar que hay personas que brindan un servicio o realizan un trabajo y viven de manera positiva la realización de su trabajo porque perciben que hacen un trabajo útil, con sentido y con valor en sí mismo. Todo ello por oposición a un trabajo inútil, a hacer tareas absurdas, o cosas que serán rápidamente descartadas por la organización.

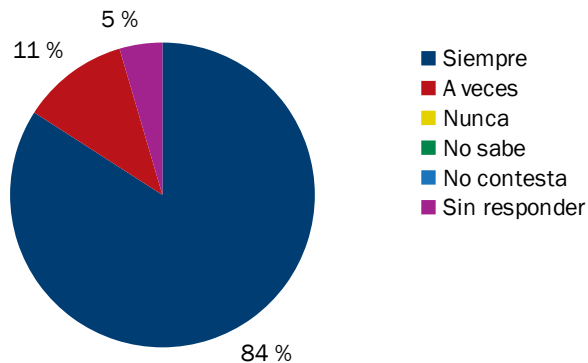
Es por esto por lo que en la encuesta se consultó a los trabajadores si percibían que su trabajo implicaba hacer algo útil para los demás. La gran mayoría (el 84,1%) dijo que "Siempre". Solo el 11,4% dijo "A ve-

ces” y el 4,5% quedó "Sin responder". De esta forma hay una percepción positiva sobre la utilidad del trabajo realizado en la cooperativa.

S.F.4- ¿Usted siente en su trabajo ...
2. la impresión de hacer algo útil para los demás?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	37	84,10 %
A veces	5	11,40 %
Sin responder	2	4,50 %

S.F.4- ¿Usted siente en su trabajo ...
2. la impresión de hacer algo útil para los demás?



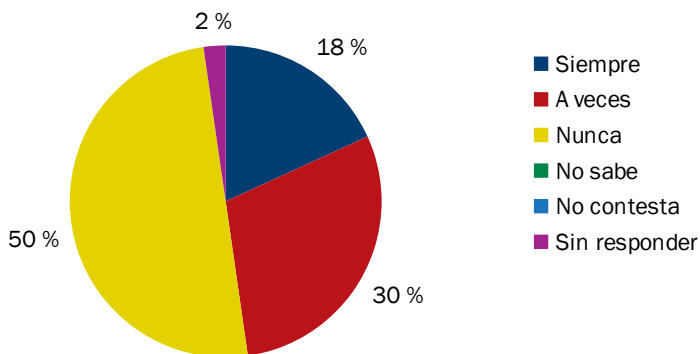
Pero además de situaciones positivas en relación al valor asignado al trabajo, pueden aparecer conflictos de valores cuando los objetivos que se asigna al trabajo (o sus efectos secundarios) chocan con las convicciones éticas o morales del trabajador. Esto sucede, por ejemplo, si como parte de su trabajo las personas deben ocultar información a los clientes o usuarios respecto de la baja calidad de los productos o servicios que venden, cuando deben mentir, esconder información, despedir personal, realizar acciones deshonestas, hacer ventas compulsivas, o cuando se llevan a cabo procesos de selección de personal recurriendo a la discriminación (Neffa, 2015).

Al respecto, en la encuesta se preguntó a los trabajadores si sentían que en su trabajo debían hacer cosas con las cuales no estaban de acuerdo. La mitad (el 50%) dijo que “Nunca” le sucedía. Pero el 18,2% dijo "Siempre " y el 29,5% "A veces ", lo cual demarca que la otra mitad con cierta frecuencia debe enfrentar esta situación. Por su parte, un porcentaje del 2,3% quedó sin responder.

S.F. 5 - Usted siente que en su trabajo ...
1. debe hacer cosas con las cuales no está de acuerdo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	8	18,20 %
A veces	13	29,50 %
Nunca	22	50,00 %
Sin responder	1	2,30 %

S.F. 5 - Usted siente que en su trabajo ...
1. debe hacer cosas con las cuales no está de acuerdo?



En esta misma línea de preocupaciones se consultó a los encuestados si sentían que en su trabajo han tenido que hacer actividades que desaprueban (por ej. ventas compulsivas, mentir, esconder información sobre el producto o servicio, o dar su acuerdo para expulsar personal). Al respecto, más de la mitad (el 61,4%) dijo que “Nunca”. Por su

parte, el 20,5% dijo "A veces ", el 15,9% indicó "Siempre " y el 2,3% "Sin responder". Como vemos, en esta pregunta, el porcentaje de situaciones de sufrimiento ético es algo menor que en la pregunta anterior, pero, de todas formas, se refleja la existencia de este problema en el establecimiento bajo estudio.

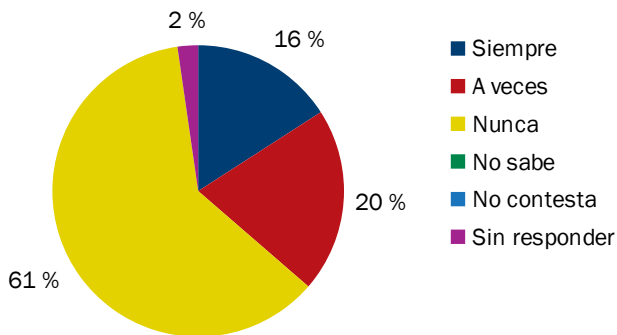
S.F. 5 - Usted siente que en su trabajo ...

2. ha tenido que hacer actividades que desaprueba? (por ej. ventas compulsivas, mentir, esconder información sobre el producto o servicio, o dar su acuerdo para expulsar personal)

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	7	15,90 %
A veces	9	20,50 %
Nunca	27	61,40 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin responder	1	2,30 %

S.F. 5 - Usted siente que en su trabajo ...

2. ha tenido que hacer actividades que desaprueba? (por ej. ventas compulsivas, mentir, esconder información sobre el producto o servicio, o dar su acuerdo para expulsar personal)



2. Las posibilidades de realizar un trabajo de calidad y de alcanzar ciertos PRINCIPIOS TÉCNICOS y profesionales

A medida que aprenden su labor, los trabajadores incorporan a un conjunto de reglas acerca del oficio que les indican cuándo un trabajo está "bien hecho" y cuándo es defectuoso. Es un aprendizaje que a veces es de naturaleza explícita pero muchas veces es un proceso implícito que, en todos los casos, sirve como parámetro para evaluar lo realizado.

Es por esto que los conflictos éticos y/o de valores también se pueden generar cuando el trabajador ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad y no puede respetar las reglas de la profesión porque sus medios de trabajo funcionan de manera imperfecta, los sistemas son defectuosos, recibe insumos de mala calidad, o falla la logística.

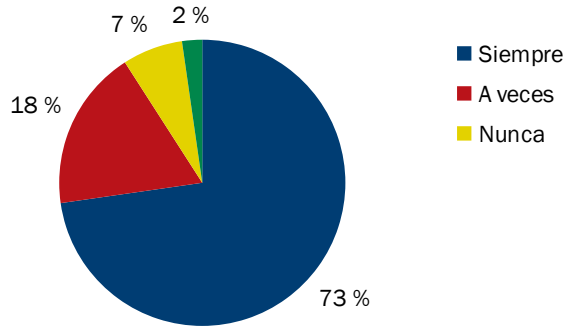
Para poder detectar estas cuestiones, se preguntó a los encuestados si para realizar correctamente su trabajo tenían en general los medios para hacer un trabajo de calidad (máquinas, herramientas, recursos, insumos). Al respecto, es llamativo que casi tres cuartos (72,7%) hayan respondido que "Siempre" los tienen. El 18,2% dijo que "A veces ", el 6,8% indicó "Nunca ", y el 2,3% "Sin responder".

OB 2- Para realizar correctamente su trabajo, ¿Ud. tiene en general...

2. los medios para hacer un trabajo de calidad?
(máquinas, herramientas, recursos, insumos)

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	32	72,70 %
A veces	8	18,20 %
Nunca	3	6,80 %
Sin responder	1	2,30 %

OB 2- Para realizar correctamente su trabajo, ¿Ud. tiene en general...
 2. los medios para hacer un trabajo de calidad?
 (máquinas, herramientas, recursos, insumos)



Estos resultados brindados por la encuesta son bastante distintos a los encontrados en las entrevistas cualitativas realizadas y a partir de nuestras charlas durante las visitas a la fábrica. En distintas oportunidades, los trabajadores nos mencionaron las dificultades que tiene la maquinaria (por sus desperfectos y su antigüedad), la imposibilidad que tiene la cooperativa para hacer una inversión en mejores herramientas, los problemas para conseguir materia prima, los reiterados cortes de suministros esenciales para la producción y enfatizaron la dificultad, por todo esto, de producir un papel de mejor calidad:

Investigador: *¿Y hoy no hay metas, se hace lo que quiere o lo que pueden? ¿Cómo es?*

Trabajador: *Si quieren ver el papel... con decirte que no sirve, el papel higiénico.*

I: *¿Eso es porque la materia prima es mala o porque las máquinas andan mal?*

T: *En realidad la máquina anda mal. Por eso van a parar.*

Trabajador: *Cuando se nos rompe algo y no pudimos cumplirle al cliente, le decimos "Mira, no va hoy, va mañana".*

Investigador: *Ajá... ¿La van "piloteando" así digamos?*

T: *La vamos piloteando sí, sí.*

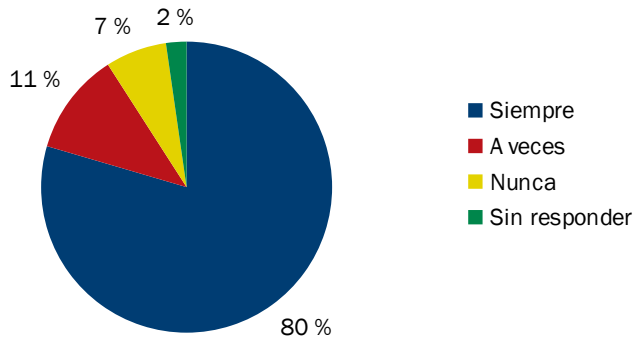
En el siguiente capítulo (*Eje 6: Inseguridad en el empleo y en la situación de trabajo*), podrán encontrarse más datos cualitativos que demuestran la problemática de la cooperativa en torno a su maquinaria obsoleta y con permanente desperfectos, el suministro de servicios, la dificultad de obtener materia prima y de otras cuestiones que afectan no solo la calidad de lo producido sino también su sustentabilidad a largo plazo.

La calidad puede estar impedida también cuando el tiempo para realizar el trabajo es escaso, cuando se trabaja apurado y es alta la intensidad del trabajo. Al respecto, en la encuesta se consultó a los encuestados si para realizar correctamente su trabajo tenían, en general, el tiempo suficiente. El 79,5% dijo que "Siempre ", el 11,4% "A veces ", el 6,8% "Nunca ", y el 2,3% "Sin responder". Estas respuestas indican que la falta de tiempo no es un problema para la adecuada ejecución del trabajo y se complementa con nuestras reflexiones del capítulo 1, sobre la baja intensidad del trabajo en la cooperativa bajo estudio.

OB 2- Para realizar correctamente su trabajo,
¿Ud. tiene en general...1. el tiempo suficiente?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	35	79,50 %
A veces	5	11,40 %
Nunca	3	6,80 %
Sin responder	1	2,30 %

OB 2- Para realizar correctamente su trabajo, ¿Ud. tiene en general...1. el tiempo suficiente?

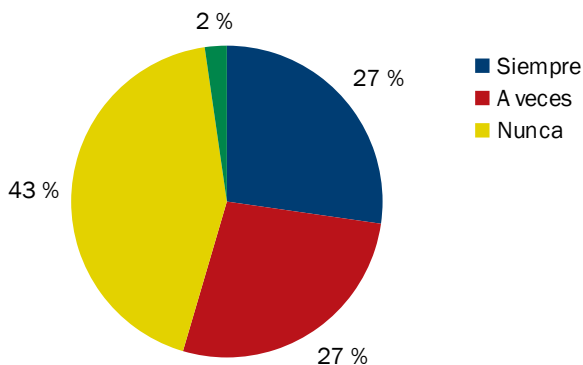


En esta misma línea, se preguntó a los encuestados con qué frecuencia tenían que hacer demasiado rápido una actividad que requeriría más tiempo y cuidado para que salga bien. La mayoría (el 43,2%) indicó que "Nunca" le sucedía. Por su parte, el 27,3% dijo "Siempre", el 27,3% "A veces" y el 2,3% quedó "Sin responder". De esta forma, los limitantes de tiempo tampoco emergen como un problema central para realizar un trabajo de calidad y se complementa con la pregunta anterior.

OB 3- ¿Con qué frecuencia vive Ud. cada una de las siguientes situaciones dentro de su trabajo...? Tiene que hacer demasiado rápido una actividad que requeriría más tiempo y cuidado para que salga bien.

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	12	27,30 %
A veces	12	27,30 %
Nunca	19	43,20 %
Sin responder	1	2,30 %

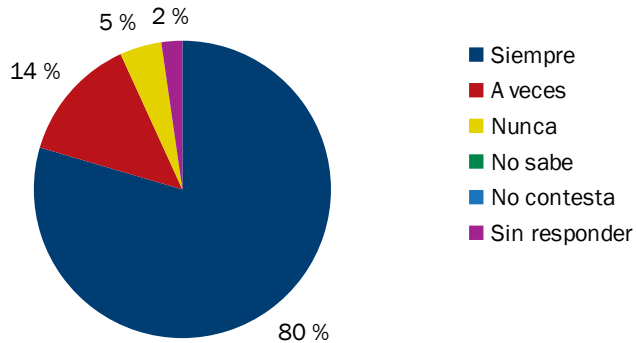
OB 3- ¿Con qué frecuencia vive Ud. cada una de las siguientes situaciones dentro de su trabajo...? Tiene que hacer demasiado rápido una actividad que requeriría más tiempo y cuidado para que salga bien.



Luego, a modo de balance general se le consultó a los encuestados si sentían el orgullo del trabajo bien hecho. La gran mayoría (79,5%) indicó que "Siempre". Por su parte, el 13,6% dijo "A veces", el 4,5% indicó que "Nunca" y el 2,3% "Sin responder".

S.F.4- ¿Usted siente en su trabajo ... el orgullo del trabajo bien hecho?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	35	79,50 %
A veces	6	13,60 %
Nunca	2	4,50 %
Sin responder	1	2,30 %

**S.F.4- ¿Usted siente en su trabajo ...
el orgullo del trabajo bien hecho?**

Estas respuestas de la encuesta nos permiten inferir que, en términos generales, los trabajadores perciben que en su realización hacen un trabajo “bien hecho” y que no habría en este punto una problemática emergente. Pero como dijimos anteriormente, nuestros datos cualitativos indican lo contrario y esta diferencia de resultados debe ser tenida en cuenta a la hora de evaluar en conjunto este eje de riesgos psicosociales.

XIII / EJE 6: INSEGURIDAD EN EL EMPLEO Y EN LA SITUACIÓN DE TRABAJO

La inseguridad en el empleo y en la situación de trabajo puede devenir una fuente de sufrimiento para los y las trabajadoras, en tanto implican un horizonte de incertidumbre y menor grado de seguridad en múltiples planos.

Esta inseguridad laboral constituye un fenómeno complejo que las ciencias sociales del trabajo han abordado, de forma más general, desde el enfoque de la *precariedad*. En este sentido, si bien el énfasis de este enfoque no está exclusivamente centrado en la salud de los trabajadores, constituye una lente analítica que ha expuesto algunas facetas de este problema. El uso de la categoría precariedad en el estudio de las relaciones laborales es relativamente reciente. Su conceptualización, se establece como contrapunto a una “norma” ampliamente vigente para fines del siglo XX: el empleo estable o típico¹⁴ (Longo y Busso, 2017).

Si bien hay muchas definiciones, en todos los casos el concepto de precariedad se hace referencia a la aparición y generalización de formas de trabajo que suponen mayores niveles de inestabilidad, incertidumbre e inseguridad laboral que el “empleo tradicional” o típico. En Argentina, este debate cobró protagonismo unos años más tarde, con la crisis económica de la década del ochenta y luego, con mayor fuerza, en el marco de las reestructuraciones productivas de los noventa y las enormes consecuencias negativas que las mismas tuvieron sobre el mercado de trabajo (aumento de la informalidad, el desempleo, el subempleo, etc.).

De esta forma, hicieron su aparición las primeras definiciones locales, como las de Pok (1992), quien señala que el trabajo precario es aquel

¹⁴ Esta forma típica ideal de empleo, se caracterizaba por una serie de rasgos: se suponía asalariado, con contrato en relación de dependencia; de tiempo completo, según jornada máxima legal vigente y con pago adicional por las horas extraordinarias; desarrollado en el ámbito de un establecimiento físico urbano; con estabilidad y certidumbre en cuanto a su duración; registrado ante las instituciones de seguridad social, con salario y condiciones de trabajo regulados por convenio colectivo, entre otros (Neffa, 2010).

que presenta una “inserción endeble” en la producción de bienes y servicios, la cual es en principio y por definición, independiente de su carácter legal. Dicha inserción endeble se expresa en la participación intermitente en la actividad laboral y, asimismo, se refleja en la existencia de condiciones contractuales que no garantizan la permanencia de la relación de dependencia (contratos de tiempo parcial, eventual y demás modalidades restringidas, la ausencia de percepción de indemnización por despido, etc.), así como el desempeño **en ocupaciones en vías de desaparición o redundantes en términos de las necesidades del aparato productivo**. Como veremos más adelante, esto último es algo que podría aplicarse al caso que aquí estudiamos.

El bienestar de los trabajadores se ve amenazado en el marco de estos empleos inestables. Más aun cuando las conexiones entre el desempleo y la precariedad laboral son cada vez más evidentes en los mercados laborales actuales. En tal sentido, es creciente el número de personas que fluctúa entre el desempleo, la ocupación y la inactividad. Esta dinámica es sumamente nociva para el bienestar subjetivo de los trabajadores y afecta asimismo sus lazos sociales, familiares y laborales (posibilidad de sindicalización, de apoyo de colegas, etc.) (Rubio Arribas, 2009).

Como explican Wlosko y Ros, a partir de un relevamiento bibliográfico sobre el tema, existen diversos estudios que se focalizan en el impacto de la pérdida de empleo sobre la salud y la salud mental, mostrando las consecuencias que la pérdida de empleo tiene en diversos aspectos: aumenta la inquietud, fragiliza la estima de sí y la confianza en la propia eficacia y perturba la estabilidad emocional, y frecuentemente conduce a estados de malestar psicológico, ansiedad y depresión. A su vez, las autoras explican que múltiples investigaciones dan cuenta de que la inseguridad en el empleo constituye un mediador crucial de la relación trabajo- salud: el mero anuncio de que se eliminarán empleos induce estados de ansiedad y angustia. Existe además una relación demostrada entre la vivencia de inseguridad en el empleo y los trastornos del sueño, la ansiedad y la fatiga, señalan las autoras. También se ha estudiado la relación entre inseguridad laboral, reestructuración organizacional y suicidio, con probados vínculos entre todos estos aspectos (Wlosko y Ros, 2017).

Siguiendo las sistematizaciones de Gollac (2011), este autor señala que la inseguridad en el empleo y en la situación de trabajo constituye un factor de riesgo psicosocial que abarca dos grandes dimensiones:

1) Inseguridad socioeconómica

El concepto de inseguridad socioeconómica comprende distintos aspectos que implican incertidumbre para el trabajador:

- perder el empleo, por la amenaza de despido o por el estatus precario del vínculo con su empleador (contrato de duración determinada, trabajo informal, etc.)
- no poder mantener un nivel determinado de ingresos en el mediano o largo plazo
- la imposibilidad de beneficiarse con un desarrollo “normal” de carrera: pocas posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa u organización y/o posibilidades de ascenso bloqueadas.

Asimismo, dentro de esta dimensión se releva la capacidad y deseo de mantenerse en el puesto y/o actividad actual hasta llegar a la edad jubilatoria (sustentabilidad del empleo). Esto último constituye un indicador muy claro sobre el grado de satisfacción o, por el contrario, de sufrimiento que le genera el trabajo. Sintetiza de forma muy precisa cómo el trabajador vive su situación laboral y cómo lo afecta.

2) Cambios no controlados de la tarea y de las condiciones de trabajo

En esta dimensión se releva la posibilidad del trabajador de prever cómo serán sus futuras actividades o de anticipar y controlar los cambios en su tarea y en la organización del trabajo. Al respecto, se consideran como perjudiciales aquellas situaciones donde los trabajadores deben afrontar cambios mal preparados, súbitos, en los cuales no han tenido participación y que ponen en cuestión las habilidades ya adquiridas, obligándolos a reformular prácticas de trabajo y saberes previos.

Asimismo, y de modo más enfático, son factores de riesgo las “reestructuraciones” en los ámbitos de trabajo, que implican cambios profundos tales como concentración de empresas, fusiones de áreas, des-

localizaciones, reducción de planteles de trabajadores por despidos, etc.

En todos los casos, lo que se genera entre los trabajadores son sentimientos de ansiedad, de pérdida del sentido del trabajo, problemas de adaptación a los cambios (de tareas, de horarios, de ritmos), conflictos interpersonales y temores por su situación en el futuro.

A continuación, veremos la información que surge de la encuesta respecto de estas dos dimensiones.

1. Inseguridad socioeconómica

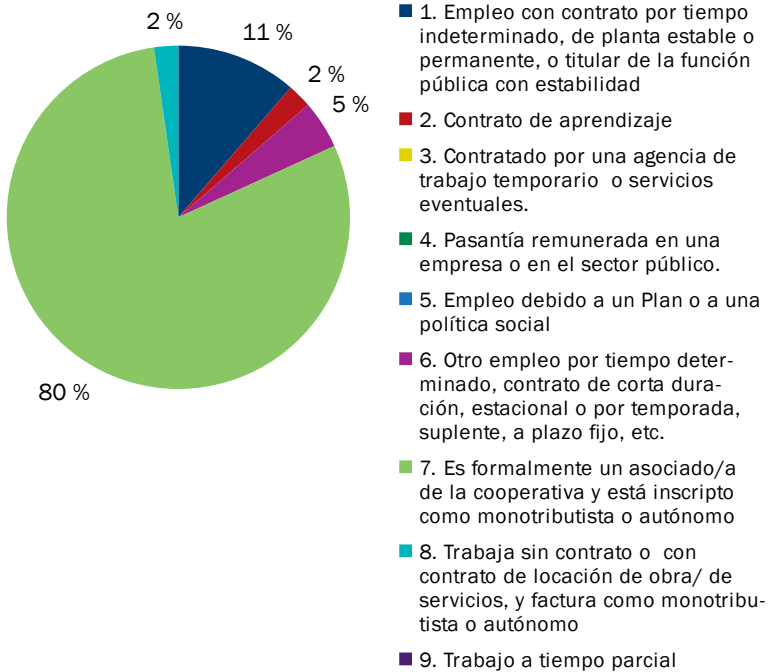
De los datos surge que la mayoría de los trabajadores encuestados (79,5%) es formalmente un asociado de la cooperativa y está inscripto como monotributista o autónomo.

I.A.1- ¿Qué tipo de vinculación formal o contrato de empleo tiene en esta actividad?

Opción	Cuenta	Porcentaje
1. Empleo con contrato por tiempo indeterminado, de planta estable o permanente, o titular de la función pública con estabilidad	5	11,4%
2. Contrato de aprendizaje	1	2,3%
3. Contratado por una agencia de trabajo temporario o servicios eventuales.	0	0,0%
4. Pasantía remunerada en una empresa o en el sector público.	0	0,0%
5. Empleo debido a un Plan o a una política social	0	0,0%
6. Otro empleo por tiempo determinado, contrato de corta duración, estacional o por temporada, suplente, a plazo fijo, etc.	2	4,5%
7. Es formalmente un asociado/a de la cooperativa y está inscripto como monotributista o autónomo	35	79,5%
8. Trabaja sin contrato o con contrato de locación de obra/ de servicios, y factura como monotributista o autónomo	1	2,3%
9. Trabajo a tiempo parcial	0	0,0%

Con respecto a esta variable referida al tipo de vinculación formal o contrato de empleo que el trabajador encuestado tiene con la cooperativa, puede haber un problema de interpretación y de autopercepción por parte de los trabajadores y las respuestas no son fáciles de analizar. El resto de las respuestas señalan que cinco trabajadores (11,4%) declararon que tenían un empleo con contrato por tiempo indeterminado, de planta estable o permanente, sólo uno dijo que tenía un contrato de aprendizaje. Dos trabajadores (4,5%) tenían un empleo por tiempo determinado, contrato de corta duración, estacional o por temporada, como suplente, a plazo fijo, etc. Solo un trabajador (2,3%) declaró que trabaja sin contrato o con contrato de locación de obra/ de servicios, y facturaba como monotributista o autónomo. (IA1).

S.F.4- ¿Usted siente en su trabajo ... el orgullo del trabajo bien hecho?



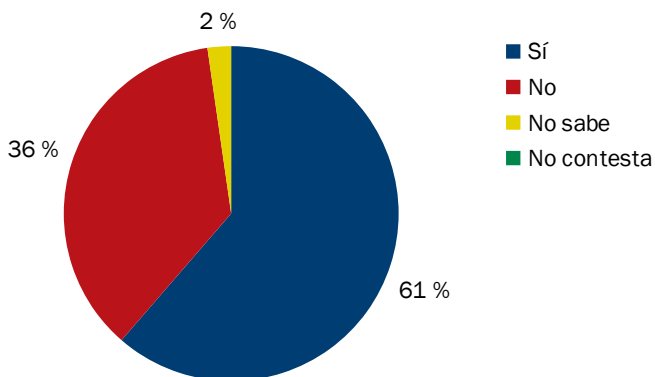
De todas formas, y a los efectos del análisis de los RPST cabe destacar que la gran mayoría de los encuestados tiene un trabajo que no asegura per se la continuidad laboral, ya que su fuente de trabajo depende de su propio desempeño como asociado y del desempeño de la fábrica en el mercado.

Una vez indagado el vínculo contractual formal, la encuesta nos provee datos también sobre las *percepciones* de estabilidad laboral, a nivel individual. Al respecto se consultó a los encuestados si para el año siguiente tenían algún temor respecto de la continuación de su empleo. Las respuestas fueron las siguientes:

I.B.1.1-Para el año que viene
¿tiene Ud. algún temor respecto de... la continuación de su empleo?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	27	61,4%
No	16	36,4%
No sabe	1	2,3%
No contesta	0	0,0%

I.B.1.1-Para el año que viene
¿tiene Ud. algún temor respecto de... la continuación de su empleo?



Los porcentajes (I.B.1.1) claramente señalan el temor de los encuestados por el futuro de su empleo. Es algo que ya pudimos visualizar en el Capítulo 8 sobre exigencias emocionales: quienes habían declarado sentir “miedo” en su trabajo lo tenían principalmente en torno a la continuidad de su empleo.

Ese temor se comprende si recordamos la fecha de realización de las encuestas: a fines de 2018 y comienzos de 2019. La situación económica nacional y la de la cooperativa estaban deterioradas por la recesión, como se visualiza en el siguiente testimonio:

Tienen que cambiar las políticas, se tiene que repetir como era antes, que haya trabajo, que haya consumo. Nosotros no tenemos clientes ahora porque no hay

consumo ¿Qué vamos a hacer? Podemos tener la fábrica OKM, pero si no tenés quien te compre un producto ¿A quién se lo vas a vender?

También eran muy acuciantes al momento de la encuesta los cortes de suministros por falta de pago. Esto ponía en serio riesgo la continuidad de la cooperativa, como explicaba un trabajador:

Estuvimos casi 20 días parados porque no teníamos luz, no teníamos nada. Estábamos en la lona ¿Y vos te crees que en dos días que te dieron la luz vas a recuperar? No te recuperás más y cada vez te vas a enterrar más. Y que llega Camuzzi...le van a llorar la carta, le van a llorar la carta quieren remendar lo que este remendado ¡No podés! ¡La próxima resbalada que haga no se levanta más (la cooperativa), y fuiste!

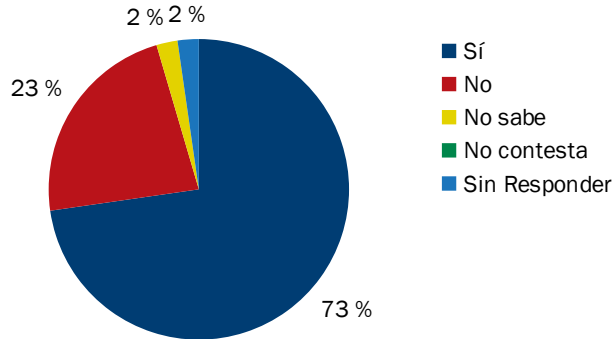
Cuando se les preguntó si para el año que viene (nos referíamos al 2020) tenían algún temor respecto de la continuación de sus empleos, las respuestas pusieron en evidencia que tenían ese temor 27 trabajadores (61,4%). Por su parte, sólo 16 trabajadores (36,4%) no tenían ese temor, mientras que uno solo dijo que no sabía. Pero como la situación económica y social se complicó después de finalizadas las encuestas, las respuestas hoy podrían ser diferentes (IB1.1), probablemente indicando un nivel mayor de temor al respecto.

Como forma de profundizar en este factor de riesgo psicosocial, se consultó también a los trabajadores por las perspectivas de la cooperativa a mediano plazo y su sustentabilidad en tanto fuente laboral:

I.B.1.2-Para el año que viene ¿tiene Ud. algún temor respecto de... la continuidad del funcionamiento de la cooperativa (riesgo de cierre, quiebra, etc.)?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	32	72,70 %
No	10	22,70 %
No sabe	1	2,30 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	1	2,30 %

I.B.1.2-Para el año que viene ¿tiene Ud. algún temor respecto de... la continuidad del funcionamiento de la cooperativa (riesgo de cierre, quiebra, etc.)?



En esta variable también se refleja el temor de los encuestados por su fuente laboral ya que la gran mayoría (73%) indicó que tiene temor respecto de la continuidad de la cooperativa y percibe como factible su eventual cierre, quiebra, etc. lo que se visualiza aquí es una problemática típica de las cooperativas, relacionada con las posibilidades de mantenerse a flote en contextos económicos que son difíciles y en mercados donde deben competir con empresas en mejores condiciones financieras y tecnológicas. También existe el problema estructural en la cooperativa del menor uso de papel y de la dificultad de conseguir materias primas (papel para reciclar), como explicaba un trabajador:

Por un lado, se me complica cada día más por un tema de que se me cayó la venta 4 veces por el servicio. Y por el otro lado, también se me complica por el tema de que ya hoy en día por el tema de los celulares los papeles no se utilizan mucho. Entonces te cuesta conseguir mucho lo que es la materia prima. Entonces cuesta la materia prima, sumado a este garrotazo que fueron las tarifas.

En la línea de seguir indagando la cuestión de la (in)seguridad socioeconómica, se consultó a los encuestados si podrían obtener la misma remuneración en otro empleo, en caso de perder el actual por renuncia o despido.

I.B. 2- Si usted renunciara o fuera despedido de su empleo actual, ¿cree que le sería fácil encontrar un trabajo con un salario o sueldo similar?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	17	38,60 %
No	26	59,10 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	1	2,30 %

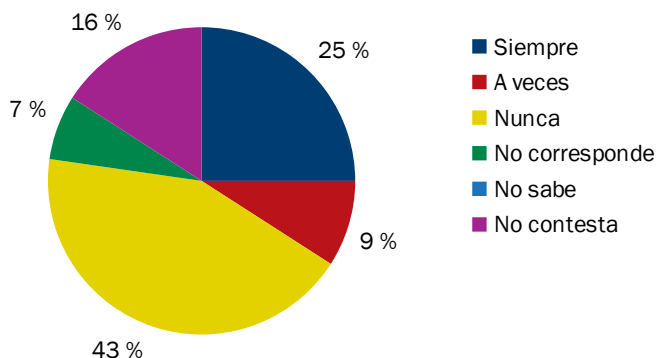
En el caso de que renunciaran o fueran despedidos de su empleo actual, 17 trabajadores (38,6%) respondieron que les sería fácil encontrar un empleo con un salario o sueldo similar. Pero la mayoría, 26 trabajadores (59,1%) contestó negativamente. Un solo trabajador no respondió (IB2). Esto nos permite inferir que se percibían a las remuneraciones como un componente ventajoso del empleo y que no sería tan sencillo obtener un nivel salarial similar en el mercado de trabajo, al menos para el momento en el cual fue realizada la encuesta.

Por último, en lo referente a las posibilidades de hacer carrera dentro de la organización puede retomarse una pregunta de la encuesta (que ha sido citada en otro capítulo de este texto), donde se les consultó a los trabajadores si tenían expectativas de promoción o de ser ascendidos, teniendo en cuenta todos sus esfuerzos.

S.E.8- Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos,
¿tiene expectativas de promoción o de ser ascendido?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	11	25,0%
A veces	4	9,1%
Nunca	19	43,2%
No corresponde	3	6,8%
No sabe	0	0,0%
No contesta	7	15,9%

S.E.8- Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos,
¿tiene expectativas de promoción o de ser ascendido?



Como respuesta se obtuvo que 11 trabajadores (25%) tenían esa expectativa de promoción o de ascenso teniendo en cuenta todos sus esfuerzos. Solo 4 encuestados (9,1%) consideraban que a veces podía suceder. Pero para la mayoría, 19 trabajadores (43,2%), esa posibilidad nunca existiría (SE8).

Al respecto, las causas pueden ser de dos tipos: primero, que no haya una estructura escalonada que permita promociones y ascenso (“pirámides chatas”) dentro la organización. Esto es frecuente en las coope-

rativas donde las jerarquías son complejas o directamente negadas, por la aspiración de horizontalidad que implica este tipo de organización de la producción. Otra hipótesis para explicar esta problemática es que en la cooperativa no se reconozca ni evalúe la trayectoria de los trabajadores y sus méritos o su desempeño. De esta manera, no habría mecanismos formales para generar instancia de reconocimiento, premios o para formular desplazamientos hacia puestos de trabajo con mejores condiciones.

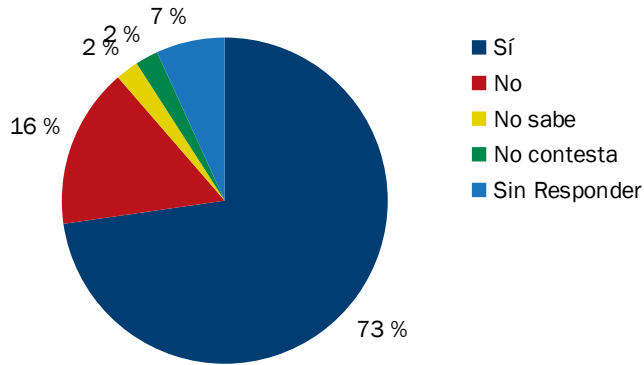
En cualquiera de los dos casos arriba mencionados, lo que se genera es una pérdida de motivación y de sentido del trabajo, frente a un escenario donde los trabajadores pueden verse obligados a permanecer muchos años estancados en su puesto o categoría actual y donde escaseen los desafíos profesionales. Y esto no solo afecta su bienestar, sino que repercute sobre la organización ya que con el correr del tiempo, esta situación hace que se sientan menos comprometidos con las metas colectivas de la cooperativa, que se genere desinterés por el devenir de la organización y que decaiga el rendimiento.

En el marco de estas indagaciones sobre su situación futura, también se consultó a los trabajadores sobre sus posibilidades y deseos de mantenerse en esa misma actividad hasta llegar a la edad jubilatoria. Respecto de lo primero, se les preguntó si *se sentían capaces* de hacer el mismo trabajo que en la actualidad hasta el momento de su jubilación.

B.3- ¿Se siente Ud. capaz de hacer el mismo trabajo que en la actualidad hasta el momento de su jubilación?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	32	72,70 %
No	7	15,90 %
No sabe	1	2,30 %
No contesta	1	2,30 %
Sin Responder	3	6,80 %

B.3- ¿Se siente Ud. capaz de hacer el mismo trabajo que en la actualidad hasta el momento de su jubilación?

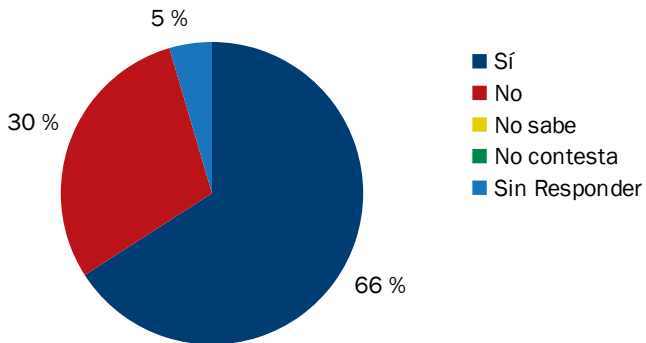


La mayoría, 32 trabajadores (72,7%) respondió que se sentía capaz de hacer el mismo trabajo hasta llegar a jubilarse, pero 7 respondieron negativamente y cinco (11,4%) contestaron que no sabían, o no respondieron. Muchos de los trabajadores de mayor edad ya están jubilados, trabajaron siempre en la cooperativa o también en otras empresas, pero siguen trabajando (B3). Esto podría deberse a su confianza en que podrán sobrellevar las condiciones de trabajo existentes y que tendrán la capacidad de afrontar las exigencias que implica su puesto.

Luego, y teniendo en cuenta la respuesta anterior, se les consultó sobre el “deseo” de continuar haciendo su trabajo actual hasta la jubilación. Nótese que en esta pregunta el énfasis ya no está puesto en las capacidades o posibilidades sino en *las ganas* que tienen los trabajadores de seguir haciendo lo que hacen. Esto remite a un aspecto más ligado a la motivación y a la sensación de bienestar que les genera el trabajo. Los datos al respecto son los siguientes:

B.4- Ud. desea seguir haciendo el trabajo actual hasta jubilarse?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí	29	65,90 %
No	13	29,50 %
No sabe	0	0,00 %
No contesta	0	0,00 %
Sin Responder	2	4,50 %

B.4- Ud. desea seguir haciendo el trabajo actual hasta jubilarse?

Como puede observarse en el gráfico, el porcentaje de quienes efectivamente “deseaban” continuar haciendo su trabajo actual hasta jubilarse es bastante alto, alcanzando una cifra del 66%.

Por su parte, el porcentaje de quienes no lo deseaban representa un 30% de los encuestados, lo cual está indicando que (al momento del relevamiento) un porcentaje significativo sentía dificultades, estaba insatisfecho y/o tenía otras expectativas en términos laborales.

Los valores arrojados en esta pregunta deben asimismo ser analizados en un sentido más amplio, haciendo referencia a las condiciones de trabajo y a los RPST vigentes en el lugar de trabajo. Como señala Go-

llac (2011) esta pregunta constituye una buena síntesis y un balance general respecto de los RPST que afronta el trabajador y del grado de sufrimiento que genera un determinado trabajo.

En el caso bajo estudio, el alto porcentaje de trabajadores que desea seguir haciendo su trabajo actual hasta jubilarse puede relacionarse con la historia de la cooperativa, el recuerdo de una lucha muy valiosa que permitió la fundación de esta y con un apego simbólico y emocional con el lugar de trabajo.

Asimismo, podríamos inferir que hay otros aspectos ventajosos que los encuestados perciben de su empleo y que también refuerzan ese deseo de continuar haciéndolo hasta la jubilación. Principalmente, la posibilidad de tener empleo aun cuando ello sea en condición de asociado y de monotributista. En el contexto de un mercado de trabajo precarizado y de incipiente crecimiento del desempleo (al momento de realizarse la encuesta), tener empleo podía considerarse un aspecto sumamente valioso para los trabajadores.

2. Cambios no controlados de la tarea y de las condiciones de trabajo

Como se indicaba al principio, aquellos cambios en los entornos de trabajo que se producen de forma repentina, sin preparación y que no han sido informados con anticipación a los y las trabajadoras constituyen una fuente de riesgo. Fundamentalmente, esto sucede porque los cambios obligan a los y las trabajadoras a elaborar nuevos “compromisos” entre las exigencias de su puesto, los recursos que disponen (tiempo, saberes, herramientas, etc.) y la preservación de su salud.

Durante el tiempo que les lleva alcanzar estos nuevos compromisos y equilibrios, asumen una carga extra por el esfuerzo cognitivo invertido. Este periodo de aprendizaje puede ser vivido particularmente como penoso cuando los cambios han sido introducidos de forma acelerada, sin capacitación previa y sin que se les provean los recursos (materiales y operativos) para afrontar la nueva situación. Por eso también representa un periodo en el cual están expuestos a mayores riesgos de errores e incidentes.

De esta forma, las transformaciones en los lugares de trabajo se vuelven especialmente problemáticas cuando los trabajadores no han sido consultados previamente sobre la puesta en marcha de estos cambios en sus entornos de trabajo o no han recibido información anticipada sobre los mismos. El desconocimiento y la desorientación que esto produce pueden generarles preocupación, intranquilidad e inclusive una pérdida de sentido del trabajo en ese nuevo marco que no logran comprender completamente.

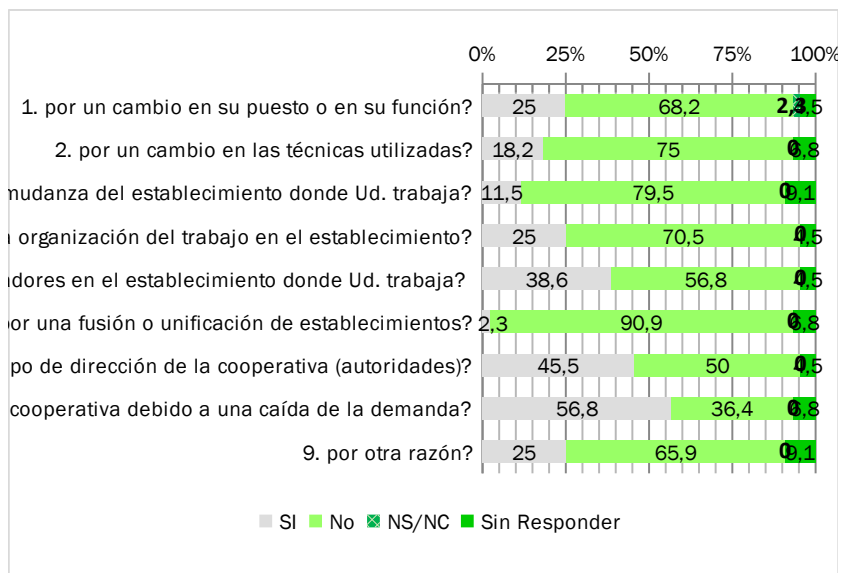
De forma correlativa, los cambios en el trabajo pueden ser vividos con aflicción cuando ponen en cuestión las calificaciones ya adquiridas y los aprendizajes prácticos que fueron estableciendo como rutinas. El trabajador siente que sus saberes ya no tienen validez y que peligra su capacidad de desempeño dentro de la organización.

Para abordar este tema, analizaremos una serie de variables de la encuesta que ya fueron examinadas en capítulos anteriores, pero que aquí serán retomadas con el foco puesto en la certidumbre sobre la situación de trabajo. Al respecto, en la encuesta lo primero que se indagó fue si efectivamente habían ocurrido cambios en el entorno de trabajo de los encuestados:

I.C.1- Durante los últimos 12 meses,
¿su entorno de trabajo ha sufrido grandes cambios... (en %)

	SI	NO	No sabe	No contesta	Sin responder
1. por un cambio en su puesto o en su función?	25	68,2	2,3	0	4,5
2. por un cambio en las técnicas utilizadas?	18,2	75	0	0	6,8
3. por una reestructuración o una mudanza del establecimiento donde trabaja?	11,4	79,5	0	0	9,1
4. por un cambio de la organización del trabajo en el establecimiento?	25	70,5	0	0	4,5
5. por la expulsión de varios trabajadores en el establecimiento donde Ud. trabaja?	38,6	56,8	0	0	4,5
6. por una fusión o unificación de establecimientos?	2,3	90,9	0	0	6,8
7. por un cambio en el equipo de dirección de la cooperativa (autoridades)?	45,5	50	0	0	4,5
8. por una interrupción en el funcionamiento de la cooperativa debido a una caída de la demanda?	56,8	36,4	0	0	6,8
9. por otra razón?	25	65,9	0	0	9,1

**I.C.1- Durante los últimos 12 meses,
¿su entorno de trabajo ha sufrido grandes cambios... (en %)**



Los datos muestran que efectivamente los trabajadores encuestados han percibido la ocurrencia de una serie de cambios en la cooperativa en el último año. Al respecto, las dos causas más citadas fueron “por una interrupción en el funcionamiento de la cooperativa debido a una caída de la demanda” (56,8%) y “por un cambio en el equipo de dirección de la cooperativa” (45,5%). De nuevo aquí hace su aparición el problema del detenimiento de la producción por distintas causas (problemas técnicos, interrupción del suministro de servicios de gas o energía por falta de pago, escasez de materia prima, falta de compradores, etc.) que hemos mencionado antes. Claramente se posiciona como la fuente de cambios más grandes en el proceso de trabajo, que impide planificar a mediano plazo la rutina de trabajo o las metas productivas.

A continuación, la encuesta deja ver que han existido una serie de transformaciones importantes en la estructura y en el plantel de asociados. Al respecto, un gran porcentaje indica que sucedieron cam-

bios en la dirección de la cooperativa. Asimismo, y como parte de estos cambios en el plantel, los encuestados han indicado “la expulsión de varios trabajadores en el establecimiento” (38,6%) como modificación importante en el último año.

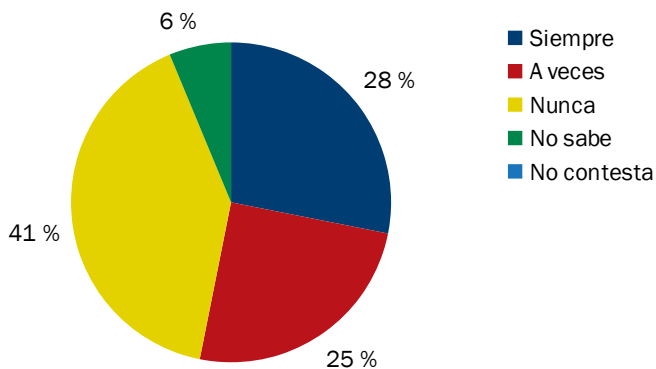
Por detrás, en términos porcentuales se ubican otras dos fuentes de cambios con mediana incidencia: “por un cambio de la organización del trabajo en el establecimiento” y “un cambio en su puesto o en su función” (ambas categorías con el 25% de respuestas).

A continuación, en la encuesta se consultó a los trabajadores cómo han vivido esos cambios mencionados:

I.C.2- Ud. piensa que, para su trabajo, ¿esos cambios han sido positivos?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	9	28,1%
A veces	8	25,0%
Nunca	13	40,6%
No sabe	2	6,3%
No contesta	0	0,0%

I.C.2- Ud. piensa que, para su trabajo, ¿esos cambios han sido positivos?



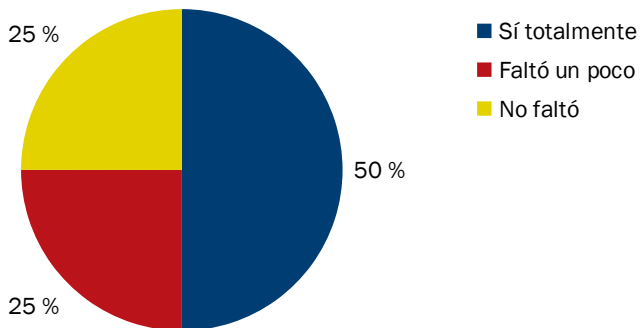
Por lo que reflejan los datos, estos cambios en su gran mayoría (41%) “nunca” han sido vividos como algo positivo, lo cual denota un grado de descontento notable con los mismos. Por oposición, solo un 28% indicó que “siempre” esos cambios experimentados han sido positivos.

De igual forma, a este conjunto de trabajadores que percibió cambios en su entorno de trabajo, se les preguntó si recibieron información por anticipado sobre los cambios producidos.

I.C.3- ¿Recibió por anticipado suficiente información antes de producirse esos cambios (por parte de las autoridades de la cooperativa)?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí totalmente	16	50,0%
Faltó un poco	8	25,0%
No faltó	8	25,0%

I.C.3- ¿Recibió por anticipado suficiente información antes de producirse esos cambios (por parte de las autoridades de la cooperativa)?



En términos generales puede visualizarse que la información fue suficiente para la mitad de los trabajadores, mientras que el resto indicó

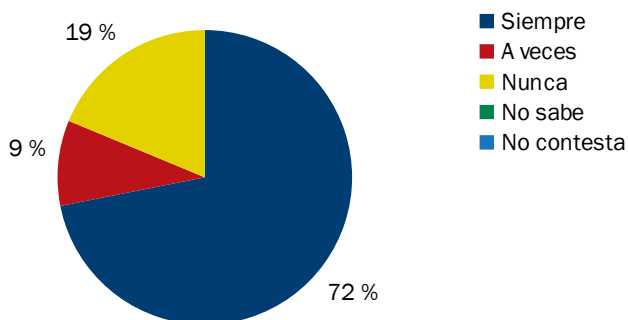
ciertas escaseces (8 encuestados señalaron que “faltó totalmente” información y 8 que “faltó un poco”). Cabe reiterar que la falta de información por anticipado sobre la introducción de cambios genera la sensación de incertidumbre e inseguridad en el trabajo y que por eso este punto es importante en la gestión de las organizaciones.

Luego, a este conjunto específico de trabajadores se les preguntó si ellos hicieron consultas cuando sucedían esos cambios en su entorno de trabajo.

I.C.4- ¿Realizó consultas a las autoridades de la cooperativa cuando sucedían estos cambios?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	23	71,9%
A veces	3	9,4%
Nunca	6	18,8%
No sabe	0	0,0%
No contesta	0	0,0%

I.C.4- ¿Realizó consultas a las autoridades de la cooperativa cuando sucedían estos cambios?



Como puede verse, casi tres cuartos de este grupo de encuestados dijeron que “siempre” realizaron consultas mientras sucedían esos cambios. Esto denotaría cierta inquietud e iniciativa personal por averiguar los objetivos de dichos cambios y sus formas prácticas de ponerlos en marcha.

Por último, a estos 32 trabajadores se les consultó si tuvieron la impresión de poder ejercer una influencia sobre la puesta en marcha de estos cambios.

I.C.5- ¿Tiene la impresión de poder ejercer influencia sobre la puesta en marcha de estos cambios?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	13	40,6%
A veces	7	21,9%
Nunca	12	37,5%

Como puede verse en la tabla, casi la mitad de este grupo de encuestados (12 casos) indicaron que “nunca” pueden ejercer una influencia en la puesta en marcha de esos cambios. Para ellos, parecen estar limitadas las posibilidades de participación en esas modificaciones. De manera opuesta, unos 13 encuestados indicaron que “siempre” tienen la impresión de poder ejercer influencia en los cambios en la cooperativa. No parecieran así haber opiniones concluyentes sobre esta variable.

De todas formas, es llamativo que, en el marco de una cooperativa, donde se presupone la participación activa e igualitaria de todos los asociados, existan trabajadores que sientan que no pueden ejercer influencia sobre el devenir de la empresa. Esto seguramente se relaciona con lo explicitado en capítulos anteriores, sobre la existencia de una franja más activa de asociados que está a cargo de la gestión diaria de la cooperativa.

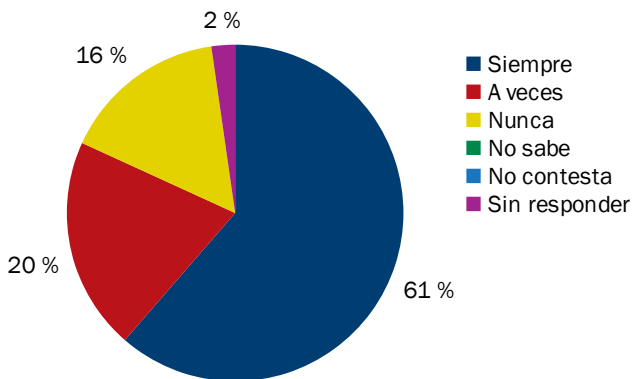
Otro aspecto importante que aborda este eje de RPST, está referido a la posibilidad que tienen los trabajadores de conocer las tareas que van a realizar en el futuro. En este sentido, se consultó a todos los en-

cuestados con qué frecuencia sabían de antemano qué tareas debían hacer el mes siguiente.

I.D.1. ¿Con que frecuencia dentro de su trabajo sabe de antemano qué tareas va a tener que hacer el mes siguiente?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	27	61,4%
A veces	9	20,5%
Nunca	7	15,9%
No sabe	0	0,0%
No contesta	0	0,0%
Sin responder	1	2,3%

I.D.1. ¿Con que frecuencia dentro de su trabajo sabe de antemano qué tareas va a tener que hacer el mes siguiente?



Los datos muestran que casi tres cuartos de los trabajadores tienen certeza respecto a las tareas deberán hacer el mes siguiente, si tenemos en cuenta que el 61% dijo “siempre”. Esta variable, que hace referencia a la certidumbre sobre las tareas a futuro, exhibe porcentajes

notablemente altos que seguramente se relacionen con la división del trabajo imperante en la cooperativa y con el uso de maquinaria que exige a los trabajadores operaciones repetitivas y predecibles. No parece haber mayor variación en muchos puestos de trabajo, que se limitan a la supervisión del funcionamiento de las máquinas, al traslado de materia prima o al depósito del producto.

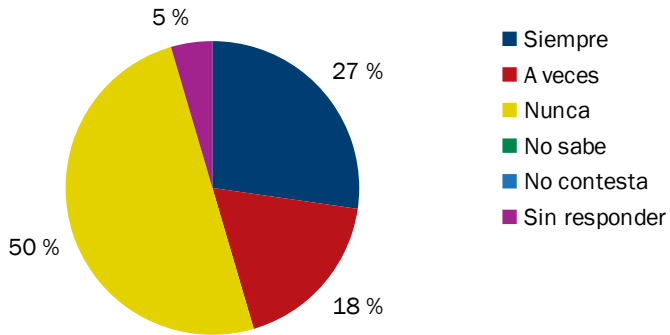
Como vemos, en todos los casos se trata de actividades altamente rutinarias, lo cual constituye un rasgo distintivo del denominado proceso de trabajo maquinista, que se explicó en capítulos anteriores de este libro. Y si bien siempre existe la posibilidad de que sucedan eventos imprevistos (por desperfectos, daños en el producto o problemas con la materia prima), en general este cuadro descripto implica una certidumbre bastante alta sobre la estructuración que tienen las jornadas de estos trabajadores en la cooperativa.

Como último aspecto referido a este eje de RPST, en la encuesta se preguntó a los trabajadores con qué frecuencia tenían que soportar cambios imprevisibles o mal preparados.

I.D.1. ¿Con qué frecuencia vive Ud. las siguientes situaciones dentro de su trabajo: tiene que soportar cambios imprevisibles o mal preparados?

Opción	Cuenta	Porcentaje
Siempre	12	27,3%
A veces	8	18,2%
Nunca	22	50,0%
No sabe	0	0,0%
No contesta	0	0,0%
Sin responder	2	4,5%

I.D.1. ¿Con qué frecuencia vive Ud. las siguientes situaciones dentro de su trabajo: tiene que soportar cambios imprevisibles o mal preparados?



La mitad de los encuestados indicó que “nunca” vive cambios imprevisibles o mal preparados. Sin embargo, casi la otra mitad indicó que “siempre” (27%) y “a veces” (18%) vivencia estas situaciones. Esto último puede deberse a una falta de comunicación interna que impide que muchos trabajadores puedan anticipar lo que va a suceder en su trabajo. Se trata de un aspecto llamativo dado que supuestamente toda modificación en el ámbito laboral de una cooperativa debería hacerse en un marco de consulta y de participación de todos los asociados.

CONCLUSIONES

Esta publicación es resultado de un proyecto de investigación que se desarrolló durante tres años, en estrecho contacto con las y los trabajadores de la cooperativa. Gracias a la autorización del consejo directivo, los investigadores pudimos entrar libremente a la planta para entrevistar y encuestar a los trabajadores, durante la jornada de trabajo, sin ninguna restricción. Tuvimos plena libertad para investigar.

Esta experiencia contrasta con las restricciones que, por lo general, imponen las empresas privadas a los trabajos de equipos de investigación para obtener información sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como sobre percepciones y vivencias subjetivas de los trabajadores acerca de los riesgos psicosociales en el trabajo.

Gracias a esta cercanía al terreno, pudimos percibir de manera directa todas las dificultades por las que atravesaba la cooperativa. Así fue como nos solidarizamos con sus miembros en los momentos de clausura decidida por la autoridad del agua ante las denuncias de contaminación del arroyo, así como en ocasión del corte de la provisión del servicio de gas; y también cuando ocurrieron los incidentes, desperfectos y roturas de piezas claves de las dos máquinas de fabricar papel que provocaron la suspensión de la producción. Compartimos los riesgos y la incertidumbre sobre el futuro que atraviesan las cooperativas, sus directivos y los socios trabajadores. Y los acompañamos en sus movimientos de protesta.

A continuación, vamos a transmitir nuestras conclusiones, primeramente, acerca de los datos cuantitativos que resultaron de la encuesta y, en segundo lugar, las vivencias y percepciones de socios fundadores y de directivos de la cooperativa acerca de los riesgos psicosociales en el trabajo y sobre la marcha e incertidumbre por las que atravesaban.

La variable que juega un papel determinante para comprender los riesgos psicosociales en el trabajo es el proceso de trabajo, como hemos desarrollado en nuestro marco teórico. En la cooperativa, este proceso de trabajo adquiere dos aspectos fundamentales que la diferencian respecto de nuestros anteriores casos de estudio.

Por una parte, la eliminación de la división social del trabajo: luego de la ocupación y de crearse la cooperativa, la propiedad sigue siendo privada pero ahora es colectiva. En las asambleas, que es la máxima autoridad, cada socio tiene un voto independientemente de la cantidad de acciones que posea. Es decir que, a diferencia de las empresas comunes, ya no hay un propietario privado que organiza la producción y la gestión empresarial, prescribe la organización y el contenido del proceso de trabajo del personal. Tampoco los trabajadores están en relación jurídica y económica de dependencia, siguiendo la lógica capitalista orientada a evitar la caída de las tasas de ganancia y a repartir el excedente entre los accionistas.

El segundo aspecto particular del caso bajo estudio es que, si bien se trata de una fábrica recuperada, permanece la anterior división técnica del trabajo. Esto sucede porque se han mantenido los mismos medios de producción y los procesos productivos, que funcionaban cuando la papelerera era privada (empresa San Jorge), donde imperaba una producción bajo la modalidad de “maquinismo”.

¿Cuáles fueron las vivencias y percepciones de los socios trabajadores acerca de los riesgos psicosociales en el trabajo? A continuación ofrecemos una síntesis de nuestros resultados.

Eje 1 de RPST. Carga de trabajo, demandas, exigencias, intensidad del trabajo

Este eje se refiere a los impactos que los RPST tienen directamente sobre el cuerpo humano, según las demandas psicológicas de la organización, la intensidad de la actividad desarrollada, la duración y configuración del tiempo de trabajo y los riesgos provocados por las condiciones y medio ambiente de trabajo. Hemos encontrado que en la cooperativa existen trabajos intensos que requieren 6 días semanales de actividad para el 95% de los trabajadores, incluyendo los sábados, y sin tener 48 horas de reposo entre una semana y otra. Más del 80% de quienes operan en la planta trabajan más de 45 horas semanales. Los turnos rotativos eran de 12 horas hasta 2014, y desde entonces son de 8 horas en parte por la reducción de la demanda. En consecuencia, 77% de los trabajadores tiene que trabajar siempre o a veces de noche. A pesar de esto más de la mitad (56.8%) también hace horas extras, que generalmente se pagan con un 50% de incremento, es

decir que por necesidad trabajan más horas de lo que establece el estatuto. Las jornadas de trabajo son las propias de ese proceso de trabajo en continuo, pero todos pueden modificar sus horarios arreglándose con sus compañeros, lo cual indica que existe un cierto margen de flexibilidad en el horario. Esos horarios para el día y el mes siguiente son conocidos por los trabajadores, tienen cierta regularidad, permitiendo programar sus actividades. Más de la mitad declaró que tienen que estar disponibles para responder a la convocatoria de los miembros del Consejo Directivo y concurrir a la planta en casos de urgencia.

El 86,4% (38 trabajadores) respondió que "Siempre" tiene la posibilidad de salir de su trabajo y de la planta, aunque sea algunas horas, en caso de una situación imprevista o inesperada (personal o familiar) y 75% declaró que luego de la jornada puede compartir (cortos) momentos de ocio con sus amigos y familiares. Durante la jornada, más de la mitad de los trabajadores tienen autorizado hacer casi media hora o más de pausa para alimentarse y descansar (pero como no hay un espacio para refrigerios, esa pausa se hace en el mismo lugar de trabajo). Esta pausa, ahora más larga, es una diferencia esencial respecto de las épocas cuando la empresa era de gestión privada mercantil. Pero el 52,3% respondió que sus ritmos de trabajo están regidos por la cadencia que impone una máquina o el sistema productivo, es decir que se mantiene la anterior división técnica del trabajo.

Los conductores y los operarios de las dos grandes máquinas deben estar atentos al proceso productivo en continuo y no perder de vista los ritmos de la máquina para seguir sus movimientos, quedando siempre subordinados a su cadencia. En cuanto al ritmo, muchos trabajadores respondieron que siempre, o a veces, estaban obligados a apurarse en su trabajo.

Sólo 8 encuestados (el 18,2%) respondieron que "Siempre" estaban obligados a hacerlo, lo cual indica que, comparativamente, los ritmos de trabajo en la cooperativa no son tan altos ni demasiado exigentes para todo el conjunto, como sí sucedía cuando la empresa era propiedad de la sociedad anónima.

La mitad de los trabajadores, los que forman parte de equipos en las dos máquinas, tienen que alcanzar metas predeterminadas por la empresa, pero pueden modificarlas conversando con los directivos y

compañeros. Más de la mitad declaró que son frecuentemente interrumpidos o que se les pide hacer una tarea que no estaba prevista.

Los dos riesgos del medio ambiente de trabajo que más perciben los operarios son: en primer lugar, el ruido que según sus declaraciones ya ha comenzado a producir una disminución de la capacidad auditiva para más de la mitad de los trabajadores, y, en segundo lugar, tener que estar atentos y no poder quitarle los ojos a su trabajo, y prestar atención a señales luminosas o sonoras leves, imprevisibles o difíciles de detectar. Los otros riesgos más frecuentes declarados son humedad, corrientes de aire, suciedad, ausencia o mal estado de los baños, y temperaturas elevadas. Más del 70%, siempre o a veces, debe respirar humo o polvo que queda suspendido en el aire, mientras que un 25% declaró estar expuesto a riesgos infecciosos. Casi el 60% de los trabajadores declaró que “siempre” corre el riesgo de herirse o accidentarse. El uso de los equipos de protección personal no es permanente, como lo observamos en nuestras visitas, aduciendo que no los necesitan pues “su trabajo no lo requiere”, “no hacen falta en su puesto de trabajo”, “no lo consideran necesario” y porque “por razones económicas la cooperativa no los tiene en stock”. La mitad de los encuestados declaró haber recibido en los últimos 12 meses alguna formación o información sobre los riesgos que implica su trabajo para su salud, y eso estuvo a cargo de miembros del Consejo de Administración o de consultores especializados. Pocos trabajadores perciben que tendrían la obligación de hacer visitas médicas periódicas. Recordemos que los cooperativistas, al no ser asalariados, no tienen acceso a las ART.

En cuanto a la percepción del impacto del trabajo sobre la salud, solo 3 trabajadores (6,8%) consideran que su trabajo es bueno para la salud, **mientras que para la mitad de los encuestados (50%) el trabajo es percibido como algo malo para su salud.**

Veintiún trabajadores (47,7%) sufren o han sufrido alguna enfermedad o molestia relacionada con su trabajo desde que ingresaron a la cooperativa y el 20,5% declaró que en el año anterior tuvo un accidente, mientras que el 2,3% dijo que tuvo dos o más.

En los últimos doce meses se manifestó el fenómeno del presentismo, porque 25 trabajadores (56,8%) han ido alguna vez a trabajar sabiendo que no debían hacerlo por estar enfermos, mientras que 19 traba-

jadores (43,2%) respondieron que eso no les había sucedido. Esto indica que el fenómeno del presentismo se encuentra ampliamente extendido en la cooperativa y que frecuentemente los trabajadores van a la cooperativa para trabajar aun estando enfermos. Esto lo justificaban apelando a distintas razones: el compromiso con la cooperativa, para no sobrecargar el trabajo de los compañeros, por un sentido de responsabilidad sobre el funcionamiento de la fábrica y porque existen dificultades para encontrar reemplazos. Para muchos hay un estímulo económico (prima por presentismo) que los incita a no faltar.

En cuanto a la percepción del estado de salud, solo el 20,5% respondió "Muy bueno", 24 (el 54,5%) contestaron que su estado era "Bueno" mientras que 11 encuestados (el 25%) afirmó que era "Regular". Pero cabe señalar que, con frecuencia, se subestiman o no declaran los problemas de salud por falta de información, miedo, vergüenza o pudor.

La gran mayoría indicó que después de un día arduo de trabajo siguen con sus actividades habituales, lo cual indicaría que resisten o se adaptan, y después de finalizada la jornada, están en condiciones de continuar haciendo otras cosas además de su trabajo

El 13,6% respondió que "siempre" tienen necesidad de tomar alguna medicación, calmante o droga, mientras que un 75% declaró que "a veces" tienen que recurrir a ese consumo para compensar la fatiga. La mayor preponderancia la tiene el consumo de medicamentos para disminuir o calmar el dolor (analgésicos), le sigue el consumo de medicamentos para dolores musculares (miorrelajante) y en tercer lugar encontramos el consumo de medicamentos para la acidez. Pero como estos consumos se sub-declaran en las encuestas, probablemente estos porcentajes declarados sean solo "un piso" y que en la realidad puedan ser más elevados

En resumen, en la cooperativa hemos encontrado un trabajo con una elevada carga física de trabajo desarrollado en largas jornadas de trabajo y en turnos rotativos que modifican los ritmos circadianos y generan mucha fatiga, disponen de poco tiempo entre semanas para la recuperación de la fuerza de trabajo. Esto genera mayores probabilidades para la ocurrencia de accidentes de trabajo, algunos graves, y las dolencias se tratan de compensar consumiendo medicamentos.

Eje 2. trabajo emocional y el control de las emociones

Los trabajadores deben esforzarse para dominar y moldear las propias emociones, especialmente aquellas que sienten en relación con las personas con las que interactúan en la situación de trabajo. Pero solo el 29,5% de los trabajadores está "siempre" o "a veces" en contacto directo con el público.

En ciertos casos, los trabajadores deben necesariamente esconder o negar sus propias emociones, por vergüenza, temor a las reprimendas y a las burlas de los compañeros, a la reacción de los clientes y esto puede afectar el desempeño de su actividad. Gran parte de estas situaciones son de índole interno, generadas en el propio colectivo de trabajo.

Es llamativo que casi la mitad de los encuestados, con alguna frecuencia (siempre o a veces) está en contacto con otros trabajadores en situación de angustia. Asimismo, el 36,4% dijo que "Sí" y el 22,7% indicó que "A veces", mientras trabajan, deben calmar personas angustiadas, preocupadas, nerviosas, enojadas. Y cuando se preguntó con qué frecuencia tenían que esconder sus emociones o fingir que están de buen humor, el 27,3% indicó que "Siempre", el 20,5% "A veces" (es decir casi la mitad) mientras que el 50% respondió "Nunca". Todos estos datos indican que para trabajar en la cooperativa se requiere un control de las propias emociones.

El 29,5% dijo que "Siempre" y el 29,5% que "A veces" tenían que evitar dar su opinión a colegas y superiores, lo cual también indica que casi el 60% debe controlar o reprimir sus propias emociones. Por el contrario, solo el 13,6% dijo que "Siempre" y el 6,8% que "A veces" sentían con frecuencia miedo dentro de su trabajo, pero esta frecuencia puede estar sub-declarada por alguna inhibición para expresarlo, dado que la mayoría de los trabajadores son masculinos y expresar este sentimiento puede ser objeto de burla o visto como signo de debilidad. El 20% que dijo sentir siempre o a veces miedo lo objetivaron: era miedo a un accidente, a que se rompan las máquinas, a ser asaltados como había ocurrido varias veces, a ser víctima de agresiones o a que cerrara la empresa en una situación de crisis e incertidumbre que significaría perder el trabajo y no cobrar "el sueldo".

Estas cuestiones reaparecen cuando en otro eje se indagó sobre la “estabilidad y seguridad en el empleo y en la situación de trabajo”.

Eje 3. Autonomía y márgenes de maniobra para ejecutar el trabajo

La teoría ergonómica distingue entre el trabajo prescripto por quienes organizan y diseñan el trabajo que se encomienda a un trabajador y, por otra parte, la actividad, es decir lo que hace realmente el trabajador para cumplir con el objetivo señalado. Para hacer frente a esta brecha y a los incidentes que pueden producirse, el trabajador debe poner en juego sus destrezas físicas, mentales y emocionales, así como su astucia y su creatividad, movilizar sus calificaciones, competencias, sus conocimientos tácitos asumiendo una autonomía. Frente a estas tensiones los trabajadores innovan, inventan, se “dan maña” y se las arreglan para cumplir con los objetivos establecidos a pesar de los problemas de diseño, de software y de hardware, y de los incidentes que se producen. De eso depende el margen de maniobra y de control sobre sus procesos de trabajo. Si logran los objetivos, esto genera una sensación de orgullo y de placer en el trabajo porque pueden desarrollar su personalidad, poner en acto sus calificaciones, trabajar según su propio estilo consolidando su identidad. Y eso les permite evitar tener que ejecutar siempre un trabajo repetitivo, monótono, desprovisto de interés, cuando se carece de un margen de maniobra.

El 25% dijo que "Siempre" y el 36,4% expresó que "A veces" (casi 60%) su encargado o la persona que supervisa su trabajo le da consignas precisas y estrictas sobre lo que debe hacer. Pero el 47,7% dijo que "Siempre" y el 36,4% que "en algunos casos" pueden organizar su trabajo de la manera que mejor le conviene, lo cual es un signo de autonomía propio de una empresa cooperativa donde disminuyó la división social del trabajo; pero igualmente existen procedimientos estandarizados que imponen formas concretas de ejecutar el trabajo sin dejar ciertos márgenes de autonomía a los trabajadores. En efecto, el 34,1% expresó que "Siempre" se deben seguir ciertas normas y procedimientos, el 11,4% dijo hacerlo "A veces", es decir que el 45,5% está sujeto a esas prescripciones. Cuando ocurre algún incidente en la producción, más del 60% dice que “siempre” y “a veces” lo arreglan personalmente, dando cuenta de que conocen su oficio y tienen un

alto margen de autonomía. Pero otro alto porcentaje de trabajadores (más del 70%) dice que para arreglarlo “siempre” y “a veces” consultan con un coordinador o encargado.

Por otra parte, el 65,9% respondió que "Sí" y el 11,4% dijo que "A veces" su trabajo consiste en repetir continuamente una misma serie de acciones, tareas repetitivas, que se explican por la vigencia de la división técnica del trabajo impuesta por el “maquinismo”. Para el 82,9% de los trabajadores cada serie de esas acciones repetitivas duraba al menos un minuto.

Otro problema existente es el de la monotonía, dado que el 50% "Siempre" y el 15,9% "A veces", declararon que realizaban tareas con esas características. Estas son limitaciones que impone la tecnología existente en la cooperativa a la autonomía y al control del proceso de trabajo.

En respuesta a la pregunta "¿Su trabajo le permite aprender cosas nuevas?" casi tres cuartos de los encuestados (45,5% "Siempre" y el 27,3% "A veces") dijeron que pueden aprender cosas nuevas en su trabajo, es decir que pueden enriquecer sus calificaciones y competencias. Cuando se preguntó a los trabajadores si tenían la oportunidad de desarrollar sus capacidades o conocimientos técnicos específicos en su trabajo, el 29,5% dijo "A veces" y el 47,7% respondió "Siempre", ampliando sus conocimientos.

En cuanto a la frecuencia con la cual los trabajadores se aburrían en su trabajo, o estaban desmotivados, los resultados fueron sorprendentes pues el 13,6% dijo que "Siempre" y el 43,2% "A veces" tenían esas sensaciones, es decir que más de la mitad con cierta frecuencia siente aburrimiento y desmotivación. Pero esto parece contradictorio porque cuando se preguntó sobre el placer en el trabajo y la posibilidad de hacer cosas que les gustan, el 47,7% respondió que "Siempre" podía y el 25% indicó "A veces", es decir tres cuartas partes de los encuestados sienten que tienen la posibilidad de hacer cosas que le gustan.

Otra forma de evaluar el grado de autonomía de los trabajadores consiste en la adecuación de los requerimientos del puesto con las calificaciones y competencias que han adquirido, así como el saber tácito que poseen los trabajadores. Las respuestas fueron que el 9,1% consideró que estaba "Sobrecalificado", el 63,6% dijo estar "Bien for-

mado ", el 25% afirmó que estaba "Poco formado". De allí se puede concluir que no hay muchos desequilibrios ya que solo un cuarto de los encuestados indicó estar poco formado para ocupar el puesto. Pero también el 25% declaró que le faltaban totalmente ciertos conocimientos, el 38,6% dijo que "Le faltan algunos" mientras que el 36,4% respondió que "No le falta ninguno". En cuanto a la no utilización de los conocimientos y competencias que poseían, el 40,9% respondió que eso siempre sucedía y el 22,7% que ocurría a veces. Es decir que dos tercios de los trabajadores tienen la percepción de que siempre o a veces, algunos de sus conocimientos no son plenamente utilizados en el trabajo que ejecutan.

Eje 4. Relaciones sociales y de trabajo

Como se trata de una empresa cooperativa, no hay una relación salarial y si bien existe un sistema de autoridad, la misma no está basada en la titularidad del capital y en relaciones jurídicas y económicas de dependencia, pues está sometida en última instancia a las decisiones de la Asamblea de Socios.

Una situación compleja que genera tensiones y obliga a controlar las emociones fue el resultado del ingreso de un grupo importante de hijos, familiares y amigos de los fundadores, que con el tiempo pasaron a ocupar la categoría de socios, pero al ingresar no tenían una formación profesional correspondiente a la industria papelera. Para los socios fundadores y miembros del Consejo Directivo, una parte de ellos se habían constituido luego como un grupo que adoptaron actitudes y comportamientos propios de lo que consideraron "otra generación" y consideraban que estaban menos comprometidos con el devenir de la cooperativa.

Nuestra hipótesis es que eso sucedía, tal vez, porque no habían compartido las vicisitudes de la ocupación, ni sufrido las mismas dificultades en los años 2001 y 2002. Pero, además, no habían recibido la educación y formación cooperativa prevista en el estatuto.

Según los fundadores y miembros del Consejo Directivo, los socios "recomendados" se comportaban más bien como asalariados y no como cooperativistas, pero esa identidad era difícil de modificar en función de la propia conformación del Consejo Directivo pues todos ellos tienen un voto para decidir en las asambleas.

Nuestro análisis nos permitió identificar cuatro grupos de socios, cada uno de ellos con características específicas, como se analizó en el capítulo III. Dada la permanencia de la división técnica del trabajo existen jerarquías y una estratificación en los diversos equipos para operar las dos máquinas principales, como existían en la empresa San Jorge: conductor, primero, segundo y tercer ayudante.

En cuanto a las recompensas monetarias, el adelanto a cuenta del retorno, se cobraba semanalmente y en algunos casos (1/3) era fija y para dos tercios era variable. Esa variación estaba generalmente definida por las autoridades de la cooperativa, según los niveles de producción y de ventas que vaya teniendo la cooperativa o por la cantidad de horas trabajadas más dos complementos: por la antigüedad en la empresa y si trabajaban horas extras o en turno nocturno. El monto variaba cuando la fábrica estaba clausurada por la Autoridad del Agua o por el corte de los servicios de electricidad o gas, y en otros casos hubo demoras porque las autoridades dieron prioridad al pago de los servicios para poder seguir funcionando. Un problema que estuvo presente durante todo el período analizado fue la reducción del valor real de los anticipos, debido a la fuerte inflación, aumentando la insatisfacción y el desánimo.

El monto promedio mensual se situó siempre por arriba del (bajo) salario mínimo vital y móvil y el abanico se situaba en 2018 entre un mínimo de 10.700 y un máximo de 30.000 pesos. Pocos trabajadores (15,9%) consideraban que estaban bien pagados según el trabajo realizado, 43,2% lo consideraban “regular” y el 40,9% (18 trabajadores) estimó que estaba “mal pago” (lo cual explica parcialmente los resultados en cuanto al presentismo, caídas de la productividad y la calidad). El trabajo se hace mayormente en cooperación con otros (56,8%) pero 9 trabajadores (20,5%) trabajan siempre solos.

En cuanto al apoyo técnico que reciben los encuestados cuando tienen que hacer un trabajo difícil o complejo, 14 trabajadores (31,8%) respondieron que eran ayudados por las personas que dirigen su trabajo, mientras que 9 (20,5%) solo a veces son ayudados, pero 7 (15,9%) no recibían ese apoyo por parte quienes dirigen su trabajo.

Con respecto al apoyo social, 31 trabajadores (70,5%) respondieron que en el caso de tener que hacer un trabajo difícil o complejo siempre son ayudados por los compañeros con quienes trabajan habitual-

mente, y sólo 3 (6,8%) no reciben nunca el apoyo social de sus compañeros. Unos 35 trabajadores (79,5%) hablaban siempre con sus compañeros de trabajo sobre el funcionamiento de la cooperativa y sobre la organización de la actividad laboral, mientras sólo 7 trabajadores (15,9%) lo hacen a veces con sus compañeros. Un grupo de 9 trabajadores (21,4%) contestaron afirmativamente que eso se hace en reuniones formales o programadas a tal efecto (dentro o fuera del establecimiento) pero 14 trabajadores (33,3%) contestaron que esas conversaciones formales o informales no sucedían nunca, ya sea dentro o fuera del establecimiento.

Mientras que 13 trabajadores (29,5%) respondieron que siempre estaban en desacuerdo con las personas que dirigen su trabajo sobre la manera de realizarlo correctamente, para 22 trabajadores (50%) eso ocurría a veces y sólo para 7 de ellos (15,9%) no sucedía nunca. Pero la mayoría de los trabajadores – concretamente 25 de ellos (56,6%) – afirmó que sobre eso podían conversar con sus encargados. En cuanto al desacuerdo con sus compañeros acerca de la mejor manera de hacer su trabajo, la mayoría de los trabajadores -24 de ellos (54,5%), respondió que podían siempre conversar y negociar las diferencias con sus compañeros. La mayoría de los trabajadores (52,3%) respondió que no sufrían situaciones de tensión con las personas que dirigen su trabajo, porcentaje que en otras investigaciones en empresas y organizaciones privadas era muy inferior. Pero eso ocurría a veces para 17 trabajadores (38,6%) mientras que sólo 5 (11,4%) sufrían esas sensaciones. Las tensiones con el personal que estaba a su cargo no eran experimentadas por el 52,3% y solo lo vivían 2 trabajadores.

Para 20 trabajadores (45,5%), la persona que dirige o supervisa su trabajo siempre o a veces les presta atención a lo que ellos le dicen, pero eso no sucedía para otros 9 trabajadores (20,5%).

Cuando se preguntó si en el caso de tener dificultad para hacer un trabajo difícil o complejo, eran ayudados por las personas que dirigen su trabajo, el 31,8% respondió "Siempre", el 20,5% "A veces" y el 15,9% "Nunca".

Con referencia al apoyo social, 22 trabajadores (50%) respondieron que la persona que dirige o supervisa su trabajo les ayuda siempre a realizar correctamente sus tareas, mientras que a 8 (18,2%) solo lo ayudan "A veces" y a 7 (15,9%) "Nunca" los ayudaban.

En cuanto a las competencias de los encargados o supervisores, la mayoría 54,5% de los trabajadores encuestados (24) contestaron que las personas que evalúan su trabajo lo conocen bien y solo en el caso de 7 trabajadores (15,9%) eso no ocurría nunca.

Con respecto a la justicia organizacional, medida según la cual la persona que dirige su trabajo trata de igual manera y correctamente a todos los que están bajo sus órdenes, 19 trabajadores (43,2%) dieron una respuesta positiva, pero para otros 13 (15,9%) eso sucedía solo a veces, y para 7 (15,9%) eso no ocurría nunca.

En cuanto al carácter amigable de las relaciones con los compañeros el 72,7% lo percibía siempre, mientras que para el resto eso ocurría sólo a veces.

La mayoría de los trabajadores -28 de ello (63,6%), contestó que siempre recibe el respeto y la estima por parte de sus compañeros, pero solo a veces sucedía eso en el caso de otros 12 trabajadores (27,3%), y 3 (6,8%) no lo recibían nunca. La misma pregunta se hizo con respecto al personal que está a su cargo y 12 trabajadores (27,3%) respondieron que recibían siempre el respeto y la estima del personal a su cargo y eso ocurría a veces en el caso de 3 trabajadores (6,8%), pero para 6 trabajadores (13,6%) eso no pasaba nunca.

Cuando respondieron a la pregunta de si teniendo en cuenta todos sus esfuerzos, tenían expectativas de promoción o de ser ascendidos, solo 11 trabajadores (25%) tenían esa expectativa, mientras que para el resto esa posibilidad nunca existiría.

Eje 5. Conflictos éticos y de valores

Este eje agrupa todas aquellas situaciones negativas que los trabajadores perciben y vivencian en sus procesos de trabajo cuando las mismas afectan sus creencias, valores, normas y convicciones, porque todos tenemos nuestra escala de valores en función de los cuales hacemos un juicio sobre lo que consideramos que es bueno y lo que es malo. Estos conflictos pueden conllevar sufrimiento, malestar y producir daños en la salud psíquica y mental cuando obligan a los trabajadores a ejecutar actividades que les generan problemas de conciencia, sentimientos de culpa y vulneran su autoestima.

Pero hay trabajadores que tienen que hacer cosas en su trabajo con las cuales no están de acuerdo, o con las que están claramente en desacuerdo y eso provoca un gran sufrimiento.

Cuando se preguntó a los trabajadores si percibían que su trabajo implicaba hacer algo útil para los demás, la gran mayoría (el 84,1%) respondió "Siempre" manifestando una percepción positiva sobre el sentido de su trabajo, mientras que solo el 11,4% respondió "A veces"

La mitad de los trabajadores expresó que nunca en su trabajo debía hacer cosas con las cuales no estaban de acuerdo, pero el 18,2% respondió que eso sucedía "Siempre" y el 29,5% "A veces". Cuando se consultó a los encuestados si sentían que en su trabajo habían tenido que hacer actividades que desaprobaban, más de la mitad (el 61,4%) contestó "Nunca", el 20,5% respondió "A veces", y sólo el 15,9% indicó "Siempre". Esto refleja que estos conflictos éticos existen, pero no son percibidos como muy graves en la cooperativa.

Todos los trabajadores han construido colectivamente un conjunto de reglas acerca de su oficio, que les indican cuándo un trabajo está "bien o mal hecho" y lo verifican implícita o explícitamente para evaluar su trabajo. Estos conflictos se pueden generar cuando el trabajador ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad por causas ajenas a su voluntad (falta o defectos en los insumos, mal funcionamiento de los medios de producción, obsolescencia de estos, caídas de sistemas o cortes de los servicios, interrupciones involuntarias) y en consecuencia no pueden respetar las reglas de la profesión, generando problemas de conciencia. Nos sorprendió que casi tres cuartos (72,7%) respondieron que "Siempre" tienen esos problemas y pensamos que eso puede repercutir sobre la productividad y la calidad de la producción.

A veces se da el caso de una "calidad impedida" cuando hay que trabajar apurados y el trabajo es intenso y difícil. Esto no lo sufría el 79,5% de los trabajadores puesto que en la cooperativa el trabajo era menos intenso que en la Empresa San Jorge y según respondió la mayoría ellos, no tenían que hacer demasiado rápido una actividad que requeriría más tiempo y cuidado para que salga bien. Por otra parte, cuando se preguntó si tenían orgullo por un trabajo bien hecho, la gran mayoría (79,5%) respondió "Siempre" y el 13,6% dijo "A veces".

Las entrevistas a los socios fundadores y directivos de la cooperativa no siempre estuvieron de acuerdo con esas opiniones.

Eje 6. Seguridad y estabilidad en el empleo

Desde hace varias décadas la economía argentina está estancada o crece de manera lenta e irregular y se ha deteriorado el mercado de trabajo, porque aumentó el desempleo y el subempleo, y sobre todo creció el trabajo precario en sus diversas dimensiones, así como la informalidad y el trabajo no registrado. El porcentaje de los “verdaderos empleos” dejó de crecer hace tiempo dentro de la población económicamente activa. El desempleo, la inestabilidad, la inseguridad y las amenazas de perder el empleo generan una sensación nociva para el bienestar personal individual y para el colectivo de trabajo involucrado, así como para los familiares.

Los socios de la cooperativa experimentan la inseguridad, temen perder el empleo, no poder mantener su nivel de ingresos, y no poder ascender o ser promovidos dentro de la estructura. Otro problema al cual se ven enfrentados es el de tener que soportar cambios no controlados o mal programados en el desarrollo de las tareas y la organización del trabajo, como por ejemplo las reestructuraciones de las empresas, o cambios en la producción o el trabajo.

Los trabajadores de la cooperativa sufren la incertidumbre, porque no tienen el estatus de asalariados y, por lo tanto, no están cubiertos por el derecho del trabajo, de la seguridad social y de riesgos del trabajo. La mayoría de los socios trabajadores encuestados (79,5%) están inscriptos como monotributistas o autónomos para compensar esas insuficiencias. Dentro de la cooperativa, cuando se llevó a cabo la encuesta, varios trabajadores estaban contratados por tiempo determinado. Todos los socios trabajadores declararon que facturan cada mes para poder cobrar el anticipo de retornos.

Cuando en la encuesta se trató de preguntar sobre la estabilidad en el empleo, más del 60% manifestó que tenían temor por la continuidad del mismo, tal como se había observado al indagar sobre las exigencias emocionales. Eso era debido a la crisis recesiva que se vivía cuando hicimos el trabajo de campo y a las clausuras temporarias por denuncias de contaminación, cortes de los servicios de gas, sumado a las dificultades para obtener los insumos. Pero como la situación econó-

mica y social se complicó después de finalizadas las encuestas, y se desarrolló la Pandemia por COVID-19, actualmente el temor podría ser superior dadas las dificultades de la cooperativa para proseguir en funcionamiento y el previsible impacto del cambio tecnológico.

Si renunciaran o fueran despedidos de su empleo actual, solo 17 trabajadores (38,6%) piensan que les sería fácil encontrar otro empleo con un salario o sueldo similar. Pero la mayoría, 26 trabajadores (59,1%) contestó que no les sería sencillo obtener un empleo con un nivel salarial similar.

En cuanto a las posibilidades de hacer carrera dentro de la organización, 11 trabajadores (25%) tenían esa expectativa habida cuenta de todos sus esfuerzos. Pero para la mayoría, 19 trabajadores (43,2%), esa posibilidad nunca existiría debido a la estructura piramidal más chata y horizontal, comparando con la empresa San Jorge. De las entrevistas no surgió la existencia de un sistema de evaluación del desempeño para otorgar ascensos y promociones. Esta situación puede generar una pérdida de motivación y del sentido del trabajo, con impactos en el ausentismo, el ritmo de trabajo, caídas de la productividad y de la calidad.

En el marco de estas indagaciones sobre su situación futura, también se consultó a los trabajadores sobre sus posibilidades de mantenerse en esa misma actividad hasta llegar a la edad jubilatoria. La mayoría, 32 trabajadores (72,7%), respondió que se sentía capaz de hacer el mismo trabajo hasta llegar a jubilarse, aunque 7 trabajadores respondieron negativamente. Recordemos que muchos socios fundadores ya están jubilados y siguen trabajando.

El porcentaje de quienes efectivamente “deseaban” continuar haciendo su trabajo actual en la cooperativa hasta jubilarse (o retirarse definitivamente) alcanzaba la cifra del 66% y el porcentaje de quienes no lo deseaban representó un 30% de los encuestados. Suponemos que estos últimos sentían dificultades, sufrían psíquica y mentalmente, estaban insatisfechos y/o tenían otras expectativas en términos laborales.

Los cambios en los entornos de trabajo que se producen de forma repentina, sin preparación y que no han sido informados con anticipación a los y las trabajadoras constituyen una fuente de riesgos psicoso-

ciales en el trabajo. En la cooperativa, esos cambios se debieron a la interrupción en su funcionamiento debido a las caídas de la demanda, problemas técnicos, la escasez de materia prima como resultado del cambio científico y tecnológico, y a las interrupciones de la producción por las causas antes mencionadas. Pero la mayoría de estos cambios “nunca” han sido vividos como algo positivo, salvo para el 28% de los encuestados.

La información recibida sobre esos cambios fue suficiente para la mitad de los trabajadores, pero para el resto hubo escasez en las comunicaciones, o faltó totalmente información por anticipado, lo cual generó una sensación de incertidumbre e inseguridad en el trabajo. Pero, casi tres cuartos de este grupo de encuestados expresaron que “siempre” realizaron consultas a los directivos mientras sucedían esos cambios.

A 32 trabajadores se les consultó si tuvieron la impresión de poder ejercer una influencia sobre la puesta en marcha de estos cambios, pero la mayoría de los respondientes contestó que “nunca” pueden ejercer una influencia en la puesta en marcha de los mismos, mientras que por el contrario otros 13 encuestados indicaron que “siempre” tienen la impresión de que pueden ejercer influencia en los cambios en la cooperativa. Esta situación se contradice con la necesaria participación activa e igualitaria que deben tener todos los asociados para ejercer una influencia sobre el devenir de la empresa.

La mitad de los encuestados indicó que “nunca” vive cambios imprevisibles o mal preparados, aunque otros respondieron “siempre” (27%) y “a veces” (18%).

Acerca de la previsión de tareas futuras, casi tres cuartos de los trabajadores siempre tienen certeza respecto a las tareas que deberán hacer el mes siguiente, mientras estuviera asegurada la continuidad en el funcionamiento de las dos grandes máquinas, porque la división técnica del trabajo predominante implica hacer operaciones repetitivas y predecibles en cada puesto de trabajo.

Se denotó la existencia de escasas comunicaciones formales sobre los cambios que pueden ocurrir en el trabajo, a pesar de que las grandes modificaciones en el ámbito laboral de una cooperativa deberían hacerse en un marco de consulta y de participación de todos los asociados.

Estas son conclusiones preliminares. Son datos cuantitativos sobre la vivencias y percepciones registradas en las encuestas a la casi totalidad de los socios trabajadores de la cooperativa. En cuanto a la validez de la información consideramos que es alta, pero que probablemente los impactos negativos del proceso de trabajo están subestimados por quienes respondieron, dado que, por lo general por la rutina, falta de información o de conciencia, se han naturalizado los problemas referentes a condiciones de trabajo y a salud laboral.

Reflexiones a partir de las preguntas que guiaron la investigación

¿Cuál es el impacto del contenido y la organización del proceso de trabajo sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) y los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en una empresa recuperada que adoptó la forma de cooperativa de trabajo para sobrevivir? ¿Esos riesgos son similares a los que prevalecen en empresas capitalistas tradicionales? ¿Se pueden adoptar medidas de prevención?

La particularidad de esta investigación reside en que buscamos conocer la situación de los trabajadores, pero en una empresa donde no hay patrones privados y la propiedad es colectiva de todos los trabajadores socios. Luego de producido el cambio (pasaje al cooperativismo), no hubo impedimentos objetivos dentro de la empresa para que se modificara en su esencia la división social del trabajo. Es decir, se abría la posibilidad de eliminar la división entre quienes tienen a su cargo la concepción del trabajo a realizar y, por otra parte, los que se encargan de la ejecución de las tareas. Pero esto no sucedió y, en cambio, constatamos que hay todavía muchas dificultades para modificar la división técnica del trabajo. Es decir, cuando se divide la ejecución del trabajo o producto y se lo desagrega en tareas parciales, asignando a cada trabajador una o pocas de ellas, para que las ejecute de manera continua en su puesto de trabajo. Esto ocurrió, según nuestro análisis, porque en la cooperativa bajo estudio la división técnica está condicionada y hasta determinada por la tecnología, dado que estamos en presencia del “maquinismo” y de un proceso continuo.

En este punto debemos resaltar que el **proceso de trabajo no sólo explica la generación del valor y de los excedentes, sino también determina o condiciona la salud de los trabajadores.**

Nuestra reconstrucción sobre La trayectoria de la cooperativa también nos permitió ver que la misma no evolucionó tendencialmente en un sentido progresivo y sin interrupciones. Transitó varias etapas, desde un periodo heroico de ocupación y creación de la cooperativa, un periodo de expansión en la primera década del siglo XXI, pasando por el estancamiento durante la segunda década acompañando la macroeconomía argentina y los momentos actuales de incertidumbre, debido al impacto de la crisis recesiva y desde 2020 la Pandemia.

Entonces, la propiedad privada de los medios de producción pasó de ser de una Sociedad Anónima para continuar siempre en manos privadas, pero ahora del colectivo de trabajadores y su Consejo Directivo, que adopta las decisiones.

Como ya analizamos en la publicación precedente, el contenido y la organización del proceso de trabajo no cambió enteramente desde que se creó la cooperativa. Al asumir colectivamente los socios la propiedad de los medios de producción, la cooperativa cambió sustancialmente la **división social del trabajo**. Desde entonces los socios trabajadores ya no debieron obedecer a un patrón, ejecutar lo que este prescribía, ni ser vigilados y controlados por este y/o sus representantes.

Pero si bien los trabajadores con mayor calificación y experiencia recobraron un elevado margen de autonomía sobre su proceso de trabajo, los ayudantes y el resto del personal deben ahora aceptar un sistema amigable de supervisión y control por parte de otros compañeros, ya sea los conductores de las máquinas o los síndicos.

Lo que permaneció prácticamente igual fue la **división técnica del trabajo** porque la tecnología utilizada es la misma que en las empresas “Victoria” y “San Jorge”, pues una de las máquinas data de hace un siglo y no fue modernizada. Por el contrario, su desgaste y amortización provocan frecuentes desperfectos sobre todo en la máquina que fabrica el papel kraft, interrumpiendo el proceso productivo. Y como desarrollamos en el marco teórico, la reflexión sobre el proceso de trabajo no debería entonces limitarse a los procesos de producción y de creación de valor y plusvalor. Se debe abordar también el impacto provocado por este proceso de trabajo sobre la salud física, psíquica y mental de los trabajadores por intermedio de las CyMAT y de los RPST que deben soportar.

Ya se mencionaron en el marco teórico las implicancias que provocó tener que asumir la propiedad colectiva de los medios de producción y hacer funcionar la fábrica “sin patronés”. Los trabajadores recobraron un adecuado margen de autonomía responsable, que es prácticamente total en el caso de los conductores de las máquinas, el electricista, el mecánico, el calderista, el sampista, pero es parcial en el caso de los ayudantes y el personal auxiliar, pues estos últimos deben aceptar las consignas y recomendaciones –aunque de manera amigable- de aquellos en quienes el Consejo Directivo depositó la autoridad para la gestión de la producción.

Y la división técnica del trabajo continúa casi igual para los ayudantes y el personal auxiliar, sin que se haya intentado introducir de manera sistemática nuevas formas de organizar el trabajo para que estos trabajadores no se limitaran a ejecutar de manera rutinaria los mismos gestos productivos, porque eso tiene consecuencias en su vida personal y social.

La división del trabajo también está presente entre, por una parte, el trabajo de gestión y, por otra parte, el directamente productivo, pero la débil renovación de los cargos directivos la consolida.

Los estudios de Karasek (1979), sus colegas y los especialistas en organización de las relaciones de trabajo han puesto de manifiesto que los métodos y técnicas de racionalización propuestas o inspiradas por el taylorismo, el fordismo y el fayolismo, restan autonomía y concentran el poder de decisión en las jerarquías de las empresas y organizaciones, con impactos sobre los comportamientos y actitudes de los trabajadores también fuera de la empresa, en su vida familiar y en la vida social: allí impulsan la rutina, la pasividad, la falta de iniciativa, el desinterés y temor para adoptar decisiones delegando esa facultad en otros, subestimando sus propias capacidades.

De modo que ese proceso de trabajo con menor división social, pero dejando intacta la división técnica, no solo impone una norma de producción, sino que condiciona también las normas de vida del trabajador, en la empresa, la vida familiar y social. **Se bloquea su potencial de participación y no desarrollan una mayor propensión a participar, frenando el proceso interno de democratización económica.** Ahora bien, como ya explicamos, la división técnica del trabajo se deja

de lado cuando es necesario para hacer frente a los incidentes, reparaciones y reemplazos de los ausentes (Neffa y otros, 2021).

Por necesidad, y ante la defeción de los patrones que abandonaron las empresas, las ERT-Coop empezaron a funcionar sin patrones, y cuestionaron, sin nombrarlo, al capitalismo neoliberal, pero salvo excepciones el objetivo determinante no fue “la construcción del socialismo”. Como afirmó Rebón (2007), era “una respuesta no capitalista en condiciones de hegemonía de este modo de producción”.

Una prueba de ello es que muchas investigaciones han observado la evolución de las trayectorias de las cooperativas desde proyectos que buscaban la igualdad y la solidaridad pero que transitaron luego hacia la desigualdad y el individualismo, debido a la falta o insuficiencia de una ideología autogestionaria y sobre todo al impacto de las crisis y de la recesión que los impulsó a replegarse sobre sí mismos.

Algo de eso se comprobó en la cooperativa cuando luego de la incorporación de los “acomodados”, se cuestionó la igualación inicial de los salarios por hora de trabajo cualquiera fuera el puesto de trabajo y las calificaciones profesionales. Se pasó entonces a un sistema de pago que implicó una prima “por antigüedad”, lo cual benefició a los fundadores, que eran al mismo tiempo los trabajadores más calificados, y con mayor antigüedad. Es decir, ese nuevo sistema de pago era una exigencia de justicia que justificaba la existencia de desigualdades.

Consideramos que poseer la propiedad colectiva de los medios de producción por parte de los socios es una condición necesaria, pero no garantiza *per se* la vigencia plena de la autogestión ni al mismo tiempo el incremento de la producción, la mejora de la calidad y la obtención de elevados retornos que hagan posible elevar las condiciones de vida y de trabajo de los socios en comparación con la empresa quebrada y luego recuperada. Este problema no afecta solo a esta cooperativa, pues no son muchas las cooperativas de trabajo que hayan logrado éxitos en todas o varias de dichas dimensiones.

Nuestra investigación postula que, desde comienzos de la década pasada, en la cooperativa ya no estamos en presencia de una empresa que se podría definir como autogestionaria, con una democracia económica a nivel de la cooperativa en su conjunto y de los sectores de producción, con plena autonomía de los trabajadores en sus puestos de traba-

jo. Existe ciertamente una participación, pero “restringida” que se pone parcialmente en práctica en las Asambleas. Pero como habíamos mencionado, su frecuencia disminuyó y el número de participantes se redujo. No hay todavía instancias intermedias y formales de participación a nivel de los sectores o áreas de producción para discutir sobre el proceso de trabajo, con la posibilidad de que todos participen y así descentralizar la toma de decisiones, para luego asumir voluntariamente la responsabilidad de ejecutar lo que en común se adoptó.

La educación en cooperativismo y en gestión empresarial participativa está desactivada desde hace varios años. Esto sucede justamente cuando se hacen presentes las presiones internas para hacer frente a las contradicciones que surgen del mercado y que conducen a perder de vista los objetivos de democracia económica y solidaridad, asumir la responsabilidad colectiva con el progreso de la cooperativa y sobre todo para instaurar nuevas formas de organización del trabajo y reducir la división técnica del trabajo condicionada por el funcionamiento de las máquinas. La permanencia de esta situación frena necesariamente la autonomía y el desarrollo personal de los trabajadores.

Para lograrlo, hubiera sido necesario introducir algunos cambios en la organización: 1) programar la rotación periódica de cada trabajador entre diversos puestos y gracias a la variedad evitar el aburrimiento, la falta de interés y facilitar el aprendizaje, 2) ampliar la cantidad de tareas diferentes asignadas a cada uno para reducir la división técnica que los obliga a ejecutar, siempre y de manera rutinaria en su puesto de trabajo, las mismas tareas simples y desprovistas de interés, 3) enriquecer el trabajo creando la posibilidad de participar en la concepción del mismo, en el mejoramiento de los procesos y en el control de calidad valorizando su experiencia y el saber productivo recurriendo para ello al incremento de la formación profesional, y 4) estimular en varios sectores de la fábrica el trabajo en grupos, dotados de un amplio margen de autonomía según la programación de la producción, de bienes o de servicios, para fomentar entre ellos la asociación, la comunicación, la cooperación, la transmisión de conocimientos y adquirir por ese medio nuevas experiencias. Todo ello tendría el potencial de crear la solidaridad y la conciencia de formar parte de un colectivo de trabajo con un proyecto común para la producción de un bien o la prestación de un servicio, del cual depende el éxito de todos y de cada uno. Como resultado de esto, un sector de la

cooperativa tomaría conciencia de que cumple una función social concreta en la economía. El trabajo en equipos autónomos contribuye a construir la identidad de los trabajadores y a encontrar un sentido al trabajo.

El poder de decisión está actualmente concentrado en la cooperativa, pero no estamos en presencia de una indebida apropiación de ese poder por parte del Consejo Directivo, sino que esto ha sucedido por la propia delegación de los socios (con mayor o menor grado de información), en base a la confianza que se ha depositado en el Consejo por el voto (aunque a veces es pasivo) de los socios en la Asamblea. Es una “democracia económica delegativa”.

Las dificultades enfrentadas por la cooperativa fueron y son muchas. La crisis recesiva que afecta al país desde 2017 redujo la oferta de materia prima (recortes de papel y cartón) y la demanda del producto final. Fueron frecuentes las interrupciones del proceso productivo y las dificultades para mejorar la calidad debido a la obsolescencia de los medios de producción. El aumento exponencial de las tarifas de servicios públicos incrementó los costos e impactó sobre los excedentes. La desigualdad de poder de la cooperativa frente a los oligopolios que dominan el mercado permite que se apropien de un parte de sus excedentes, con la consiguiente pérdida de su valor real de los anticipos a cuenta de retornos debido a la inflación.

Todo esto promueve o consolida la existente fragmentación del colectivo de trabajo según su grado de conciencia, compromiso e involucramiento, generando el desaliento de los trabajadores frente a la incertidumbre y la adversidad.

Son factores complejos sobre los cuales el margen de maniobra es muy reducido y pueden a término cuestionar la sustentabilidad de la cooperativa. Todo esto, así como la debilidad e irregularidad de las actividades de educación cooperativa contribuyeron para que perdiera fuerza la voluntad implícita inicial de constituir una empresa autogestionaria y que en su lugar quede en pie el propósito de asegurar con mucho esfuerzo y sacrificios la continuidad de una cooperativa de trabajo.

¿Cuáles son los factores estructurales y coyunturales que limitan el desarrollo de la cooperativa, dificultan las mejoras en las condiciones

y medio ambiente de trabajo y frenan la reducción del sufrimiento provocado por los riesgos psicosociales en el trabajo?

Conviven en la empresa elementos cooperativos y autogestionarios con otras prácticas que guardan mucha similitud con el funcionamiento previo, cuando la empresa era privada, pero bajo la forma de sociedad anónima propiedad de los accionistas. El maquinismo señala los límites para reducir la división técnica del trabajo y le resta autonomía a los trabajadores.

En cuanto a las causas estructurales de la limitación de la autogestión en la cooperativa, lo esencial es que las cooperativas de trabajo se desempeñan insertas en un modo de producción que está fuertemente concentrado y extranjerizado, donde la competitividad en un mercado restringido por la crisis recesiva depende de los incrementos de la productividad y la reducción de los costos unitarios, factores que serían resultantes de la innovación en nuevos procesos y productos para mejorar la calidad y responder a la demandas de nuevos productos. Pero eso es difícil o imposible de lograr si no hay mayores inversiones para incorporar innovaciones y nuevas tecnologías, para competir en productividad y costos con las grandes empresas de la rama papelera. Pero en el mismo tiempo la crisis recesiva reduce la demanda del mercado y la hace más exigente. En esas condiciones, el poder de la cooperativa en ese mercado para competir fijando precios y cantidades se ve muy reducido. Por esas causas, en el intercambio mercantil una parte del plusvalor generado por la cooperativa es apropiado por las empresas que le venden los insumos y le compran sus productos.

La imposibilidad de la cooperativa para lograr generar un excedente sostenido en el tiempo, pasible de ser invertido en la reconversión tecnológica, también ha sido un obstáculo para que surja una organización del proceso de trabajo más compatible con la participación obrera y con la autogestión. El mantenimiento de la división técnica del trabajo (determinada por la tecnología existente) impide o limita la rotación, el enriquecimiento de tareas, el trabajo en grupos y otras modalidades más compatibles con la autogestión y el involucramiento y movilización del saber obrero. Esto limita el interés de los socios para formarse y aspirar a ser miembros del Consejo Directivo y promueve un “espíritu delegativo”, lo que explica que haya poca rota-

ción en el Consejo y que todos los socios no tengan exigencias para formarse ni busquen adquirir por la práctica las competencias en materia de gestión.

Desde el origen del proceso de toma, recuperación y formación de la cooperativa fue predominando una decisión pragmática de producir para asegurar el empleo y la reproducción de su fuerza de trabajo, pero no ideológica e inspirada en la autogestión y la democracia económica.

La segmentación o fractura que se ha consolidado dentro del colectivo de los socios desde que ampliaron la planta de personal para hacer frente al incremento de la demanda en la década 2000-2010, está latente y es profunda. Los trabajadores de la segunda y tercera generación que ingresaron posteriormente (que los fundadores han bautizado como “recomendados”) no ocuparon la planta, ni participaron en las luchas y la resistencia, “no la sufrieron” como dicen los fundadores. Tampoco recibieron luego una formación sistemática en los principios del cooperativismo, y por ello pensamos que sus comportamientos y aptitudes se asemejan más a los de asalariados, sin adoptar un firme compromiso con la marcha de la cooperativa.

Esos grupos de socios tampoco tuvieron una experiencia sindical. Si bien la cooperativa mantiene relaciones con FECOOTRA, aquella quedó relativamente aislada de los diversos agrupamientos que reúnen a las empresas recuperadas y que también adoptaron la modalidad de cooperativas de trabajo, pero donde la ideología está más presente.

El impacto del estancamiento económico que frenó su expansión y actualmente la crisis recesiva y el aumento de los costos de producción que generan incertidumbre respecto del futuro, juegan un papel importante para desmovilizar sobre todo a los nuevos socios.

Esta trayectoria condiciona y hasta determina las condiciones y medio ambiente de trabajo vigentes y explican las diferentes vivencias y percepciones que experimentan esos trabajadores sobre el impacto de los riesgos psicosociales en el trabajo.

Si bien el ritmo de trabajo no es tan intenso como en la época de la San Jorge, la duración de la jornada de trabajo es larga y no hay dos días de descanso entre dos intensas semanas de 6 días de trabajo.

Peor aún, el trabajo por turnos provoca una modificación de los ritmos circadianos incrementando la fatiga y comprometiendo la salud.

Hasta la finalización de la investigación no se había constituido un comité mixto para la salud seguridad y condiciones de trabajo, aunque estaba previsto por la legislación provincial.

La permanencia de la división técnica del trabajo reduce para la mayoría de los trabajadores el margen de autonomía y de control instaurando para los ayudantes un trabajo rutinario, sin muchas innovaciones, que puede llegar a ser aburrido, provocar desatención, e impedir que se le encuentre un sentido al trabajo.

La existencia de los grupos de socios ya mencionados, con una fuerte heterogeneidad en cuanto al grado de involucramiento con la suerte de la cooperativa, como a las actitudes y comportamientos frente al trabajo y a quienes deben supervisarlos, ha generado una segmentación que ha dado lugar a conflictos éticos y de valores, a tensiones latentes que más experimentan los socios fundadores y justifican las sanciones disciplinarias decididas por las autoridades del Consejo Directivo o por las Asambleas. Hasta el momento los conflictos entre los diferentes grupos percibidos individualmente en las encuestas no son manifiestos y hay una suerte de *status quo*.

Es llamativo que casi la mitad de los encuestados, con alguna frecuencia (siempre o a veces) está en contacto con otros trabajadores en situación de angustia. Asimismo, el 36,4% dijo que "Sí" y el 22,7% indicó que "A veces" mientras trabajan deben calmar personas angustiadas, preocupadas, nerviosas, enojadas.

Las relaciones sociales y de trabajo adoptan en esta cooperativa una connotación especial porque la autoridad no está basada en la propiedad del capital de la empresa por parte de los accionistas individuales, sino que la propiedad es colectiva y el poder está depositado en la Asamblea General donde cada socio tiene un voto. Pero el grado de compromiso y de involucramiento de todos los socios no es similar, y los fundadores mantienen una posición muy crítica respecto de quienes entraron como "acomodados" que en algunos casos eran sus hijos y familiares. Como ya hemos analizado, haber vivido o no las experiencias de la quiebra, el desempleo, la pérdida de ingresos, tener que asumir la heroica ocupación durante varios meses en condiciones

difíciles para sustentarse y la constitución de la cooperativa, son generadoras de una identidad colectiva que está viva en el imaginario social de los fundadores, cada vez que se menciona el tema. Y por esa causa la consideran como algo suyo, parte de su historia profesional y sufren al constatar las dificultades para que supere las dificultades.

El contenido y la organización del proceso de trabajo y en particular la rígida división técnica del trabajo, los frecuentes incidentes y desperfectos de las máquinas, los repetidos cortes de los servicios públicos por falta de pago y las clausuras por parte de la Autoridad del Agua por denuncias de contaminación del arroyo tensionan a los trabajadores y la persistente recesión despierta temor e incertidumbre respecto del futuro, porque está en juego su empleo, sus ingresos y la reproducción de la fuerza de trabajo y de sus familias. A esto se agrega el impacto de la Pandemia que atacó el país desde inicios de 2020, cuando ya habíamos concluido la investigación.

La crisis recesiva, el desempleo, la precariedad, el cierre de muchas pequeñas y medianas empresas en el Gran La Plata y la escasa cantidad de empresas papeleras junto a la rígida especialización en ciertos puestos de trabajo constituyen una barrera para que varios de los socios de la nueva generación decidan renunciar a la empresa y buscar otras alternativas.

REFERENCIAS

- Abelli, J. (2008). *Empresas Recuperadas*. Argentina: Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.
- ACI Alianza Cooperativa Internacional (1995). Declaración de Identidad cooperativa.
- Acosta, M. C. (2013). *El sector cooperativo en Argentina en la última década*. Buenos Aires: Cooperativismo & Desarrollo.
- Aiziczon, F. (2006). Teoría y práctica del control obrero: el caso de Cerámica Zanón, Neuquén, 2002–2005, *Herramienta* 31: 101–26.
- Antón, G. & Rebón, J. (2005). El conocimiento en los procesos sociales: Una aproximación a la conciencia de clase operante entre los trabajadores de Empresas Recuperadas, *Labour Again Publications*, http://www.iisg.nl/labouragain/documents/anton_rebon.pdf
- Atzeni, M. & Ghigliani, P. (2007), Labour process and decision-making in factories under workers' self-management: empirical evidence from Argentina, *Work, employment and society* 21(4): 653–671. DOI: 10.1177/0950017007082875.
- Basañes, C. (2003). *Las cooperativas en el Censo Nacional Económico 1994*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, Secretaría de Desarrollo y Promoción.
- Bercovich, N. & Chidiak, M. (1997). “Desarrollo y crisis de la producción de celulosa y papel en Argentina”. En Bercovich, N. & Katz, J. (eds.). *Reestructuración comercial y apertura económica. La industria de celulosa y papel de Argentina, Brasil y Chile en los años '90*, Buenos Aires: CEPAL/IDRS – Alianza Editorial.
- Bernstein, E. (1899). *Evolutionary Socialism*, <http://www.marxists.org/reference/archive/bernstein/works/1899/evsoc/ch03-1.htm>.
- Calderón, S., Mazzoli, P., Polti, N., Sarlinga, M. & Vázquez, V. (2009). “Las ERT y la Seguridad Social: trabajas a la hora de enfrentar problemas relacionados con los riesgos del trabajo y la (im)previsión social”. En Ruggeri, A. (comp.). *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Buenos Aires: Editorial de la facultad de Filosofía y Letras.
- Copsoq de las CC.OO de España (2010). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (Version 1.5) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales: para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras*. Barcelona: ISTAS.

- Coraggio, J. L. (2010). *Emprendimientos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra Economía II* (3), 41-57.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala, Flacso.
- Coraggio, J. L. (Comp.) (2000). “La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto”. En *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Coraggio J. L.; Arancibia, M.I. & Deux Marzi, M. V. (2011). *Guía para el Mapeo y relevamiento de la Economía Popular Solidaria en Latinoamérica y Caribe*, Perú: GRESP. https://base.socioeco.org/docs/gu_a_para_mapeo_y_relevamiento_eps_en_lac.pdf
- Coriat, B. (2000). *El Taller y el Cronómetro*, Siglo XXI, México.
- Coutrot, T. (2003). La santé au risque du travail. *Travail et Emploi* (96), 5-7.
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris, Bayard.
- Dejours, C. & Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Paris: Elsevier Masson.
- Deledicque, L. M.; Félix, M. & Moser, J. (2005). Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España* (51), 51-76.
- Deledicque, M. & Moser, J. (2005). “El proceso de trabajo en las empresas recuperadas: La Unión Papelera Platense, un estudio de caso”, *Congreso Pre-Aset*, Buenos Aires.
- Deledicque, M., Moser, J. & Félix, M. (2004). “¿Combatiendo el capital? El caso de la recuperación de una empresa por sus trabajadores en Argentina”, *II Conferencia Internacional ‘La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI’*, La Habana, Cuba.
- Deux Marzi, M. V. (2015). *De la recuperación a la consolidación. Análisis y perspectiva del trabajo y sus formas de organización en procesos de recuperación de empresas*. Argentina, 2000-2010. Tesis para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Buenos Aires.

- Deux Marzi, M. V. & Hintze, S. (2014). “Protección y seguridad social de los trabajadores asociativos autogestionados”. En Danani, C. & Hintze, S. (coord.), *Protecciones y desprotecciones (II). Problemas y debates de la seguridad social en la Argentina*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in developing human resources* 4 (3), 335-354.
- Egan, D. (1990). Toward a Marxist Theory of Labor-Managed Firms: Breaking the Degeneration Thesis, *Review of Radical Political Economics* 22(4), 67-86.
- Fajn, G. (ed.) (2003). *Fábricas y empresas recuperadas: Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Ediciones del IMFC.
- Fajn, G. & Rebón, J. (2005). El taller ¿sin cronómetros? Apuntes sobre empresas recuperadas, *Herramienta* 28, 47-66.
- Fernández Álvarez, M.I. (2005). Proceso de trabajo y fábricas recuperadas: algunas reflexiones a partir de un caso de la Ciudad de Buenos Aires, *Labour Again Publications*, <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/fernandez-alvarez.pdf>.
- Fernández Vilchez, I.; Feser, M. y otros (2011). Seguridad Social y Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Problemáticas en Argentina. *OSERA* (5). http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Mutuberia5.pdf
- Feser, M. E. (2014). Comparaciones de los regímenes de seguridad social en cooperativas de trabajo. Esquema actual desde la irrupción de la Resolución INAES 4664/13, *Revista IDELCOOP* (214), 217 - 225.
- Fontenla, E. H. (2008). Cooperativas que Recuperan Empresas y Fábricas en Crisis. *Documento de Trabajo Universidad de Belgrano* (205).
- Ford, H. (1926a). *Ma vie et mon oeuvre*, París: Payot.
- Ford, H. (1926b). *Today and Tomorrow*, New York: Garden City.
- Freyssenet, M. (2003). *Trabajo, Modernización y Modelos Productivos*, Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Gollac, M. (dir.) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. París: Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue Social.
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2007). *Les conditions de travail*. París: La Découvert.
- Gramsci, A. (1970). *Scritti Politici*. Roma: Einaudi.

- Henry, M. L. (2016). “La encuesta como herramienta de recolección de datos sobre riesgos psicosociales. Características y balance metodológico del relevamiento realizado entre trabajadores la ANSES”. IX Jornadas de Sociología de la UNLP. Ensenada, 5- 7 de diciembre.
- Hudson, J. P. (2011). *Acá no, acá no me manda nadie. Empresas recuperadas por obreros 2000-2010*. Buenos Aires: Tinta limón.
- Hyman, R. (1974). “Workers’ Control and Revolutionary Theory”. En Mili-band, R. & Saville, J. (eds). *Socialist Register* (241–278). London: Merlin.
- IDELCOP (2015). *Informe Socioeconómico Cooperativas de Trabajo y Seguridad Social en Argentina*, Proyecto 002-057 Secretaría de Políticas Universitarias- Ministerio de Educación y Deportes.
- INAES (2008). *Las cooperativas y las mutuales en la República Argentina*. Reempadronamiento Nacional y Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales. Buenos Aires.
- INAES (2011). *Padrón de cooperativas*.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24(2), 285-308.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (dir.) (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kasparian, D. (2013). De alianzas y solidaridades. Las articulaciones no mercantiles en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. *Revista del OSERA* (8).
- Kasparian, D. (2017). Lucha ¿sin patrón? Un estudio sobre la configuración de la conflictividad de trabajo en empresas recuperadas y cooperativas del Programa Argentina Trabaja. (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales no publicada). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Kelly, J. (1985). “Management’s Redesign of Work”. En Knights, D. et al. (eds). *Job Redesign* (30–51). Aldershot: Gower.
- Kristensen, T.S. (1996). Job stress and cardiovascular disease: a theoretic critical review. *Journal of Occupational Health Psychology* 1(3), 246-260.
- La Plata: *Le cortaron la luz a una cooperativa*. (s. f.). C5N. <https://www.youtube.com/watch?v=qJKhyoWpoh8&t=5s>
- La vaca (2007). *Decí Mu con las fábricas recuperadas: la vida sin patrón*. <https://www.lavaca.org>.

- Lago Castro, A. M. (2009). *Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Corte Suprema de Justicia de la Nación*.
- Lebowitz, M. (2003). *Beyond Capital: Marx's Political Economy of the Working Class*. London: Palgrave.
- Lebowitz, M. (2006). *Build It Now: Socialism for the Twenty-First Century*. New York: Monthly Review Press.
- Longo, J. & Busso, M. (2017). Precariedades: Sus heterogeneidades e implicancias en el empleo de los jóvenes en Argentina. *Estudios del trabajo* (53).
- Luxemburg, R. (1900). *Reform or Revolution*, <http://www.marxists.org/archive/luxemburg/1900/reform-revolution/ch07.htm>.
- Maldovan Bonelli, J. (2014). *Del trabajo autónomo a la autonomía de las organizaciones. La construcción de asociatividad en las cooperativas de recuperadores urbanos de la Ciudad de Buenos Aires. 2007-2012*. Tesis doctoral en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Maldovan Bonelli, J. & Dzembrowski, N. (2009). Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones. *Revista Margen de Trabajo Social y Ciencias Sociales* 55, 1-9.
- Mallo, S. (2011). *Subjetividades autogestionarias y participación social*. Uruguay: Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología, UR/FCS-DS, Montevideo.
- Mandel, E. (1970). Self-Management: Dangers and Possibilities, *International* 2(4), 3-9.
- Mandel, E. (1974). *Control obrero, consejos obreros, autogestión*. México: Ediciones Era.
- Martí, J. B. (2005). *Elementos de la gestión y procesos subjetivos de los trabajadores en las empresas recuperadas en forma cooperativa*. Estudios cooperativos.
- Martínez, O. & Vocos, F. (2002). "Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero". En Carpintero, E. & Hernández, M. (comps.). *Produciendo realidad. Las empresas comunitarias*. Buenos Aires: Topía Editorial.
- Marx, K. (1975). *El capital. Tomo 1, Volumen I*. México: Siglo Veintiuno editores.
- Marx, K. (1975). *Manuscritos económicos y filosóficos de 1844*, La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Marx, K. (1991) *El capital, Tomo I, Volumen I*, México: Siglo Veintiuno editores.

- Marx, K. (1999). *El capital*. Tomo III, Volumen 7, México: Siglo Veintiuno editores.
- Mayo, E. (1933). *The Humain Poblems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Moirano, A. A. (2010). *Manual de cooperativas de trabajo*. Buenos Aires: Lajouane.
- MTEySS. Secretaria de Empleo, *Programa Trabajo Autogestionado, (2015)*. Informe de Avance en la Ejecución, 2006-2014.
- Neffa, J. C. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*, U. N. De Moreno,
- Neffa, J. C. (1990). *El proceso de trabajo y economía de tiempo. Contribución al análisis crítico del pensamiento de Karl Marx, Frederick W. Taylor y Henry Ford*. Buenos Aires: CREDAL/CNRS, Humanitas.
- Neffa, J. C. (1998). *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la Teoría de la Regulación*. Buenos Aires: Lumen- Humanitas, PIETTE del CONICET.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*, Buenos Aires : CEIL-CONICET /UNNE /UMLP / UNM / UMET CITRA <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>.
- Neffa, J. C. (2018). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. El marco teórico de la investigación*. Corrientes: Editorial de la Universidad Nacional del Nordeste EUDENE. <http://eudene.unne.edu.ar/component/joomdoc/LibroJulioCesarNeffaUNNE.pdf/download>
- Neffa, J. C. (dir.) (2019). *Informe final Aportes a la institucionalización y desarrollo del sector de la ESS a partir de una metodología participativa y con una perspectiva comparada Argentina y Francia*. Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad, 3ra. Convocatoria de Proyectos de Investigación y Constituciones de Redes, Universidad Nacional de Moreno.
- Neffa, J. C. & Denda, E. (2017). *Trabajo y salud de los no docentes de la UNLP: los riesgos psicosociales en el trabajo y su prevención*, La Plata, EDULP <http://hdl.handle.net/10915/62261>
- Neffa, J. C. y Henry. M. L. (coord.) (2018). *Los factores de riesgo psicosociales en el trabajo en una clínica privada de la ciudad de La Plata: Informe sintético de resultados*. Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTs). CIN-CONICET n° 422. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

- Neffa, J. C. y otros (2020). Aportes para la institucionalización y desarrollo del sector de la economía social y solidaria a partir de una metodología participativa y con una perspectiva comparada entre Argentina y Francia. Moreno: Universidad Nacional de Moreno. <http://repositorio.unm.edu.ar:8080/jspui/handle/123456789/529>
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). “Los estudios de caso en la investigación sociológica”. En Vasilachis, I. (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- OIT (1974). Memoria del director general “*Por un trabajo más humano*”, Ginebra.
- OIT (2002). Recomendación 193. *Recomendación sobre la promoción de las cooperativas*, Ginebra
- OIT (2017). Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo, *Boletín Internacional de Investigación Sindical*.
- OMS (1984). *Mental health in the work place, Introduction*, Ginebra.
- Piovani, J.I. y otros (2008). “Producción y reproducción de sentidos en torno de lo cuantitativo y lo cualitativo en la sociología”. En Cohen, N. & Piovani, J. J. (comps.). *La metodología de la investigación en debate*. La Plata: Edulp-Eudeba.
- Pok, C. (1992). *Precariedad laboral: personificaciones sociales en la frontera de la estructura del empleo*. Lima: Seminario Interamericano de Medición del Sector Informal.
- Polanyi, K. (2011). *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. Buenos Aires: FCE.
- Programa Facultad Abierta (2017). *Datos preliminares del informe de situación de las empresas recuperadas por los trabajadores a fines de 2017*. Buenos Aires: Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.
- Razeto Migliaro, L. (1984). *Economía de solidaridad y mercado democrático*. Santiago de Chile: Programa de Economía del Trabajo, Academia de Humanismo Cristiano.
- Razeto Migliaro, L. (1993). *De la economía popular a la economía de solidaridad en un proyecto de desarrollo alternativo*. México, D. F.: Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana.
- Rebón, J. (2004a). *Desobedeciendo al desempleo: La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Ediciones PICASO, La Rosa Blindada.

- Rebón, J. (2004b). Una empresa de trabajadores: Apuntes acerca de los determinantes de las empresas recuperadas, *Labour Again Publications*, <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/rebon.pdf>.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía: trabajadores recuperando la producción*, Buenos Aires: Picaso.
- Rebón, J. (2015). *El carácter social de las empresas recuperadas. Apuntes para un debate necesario*. Trabajo presentado en el taller de discusión de investigaciones sobre empresas recuperadas organizado por el Proyecto Pathways to a Cooperative Market Economy, Buenos Aires.
- Rebón, J. (2018). El poder social en la producción. Una aproximación a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores. *De Prácticas y Discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales* 7 (10), 933.
- Rebón, J. & Kasparian, D. (2015). La valoración social de las cooperativas en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Una aproximación a partir de la investigación por encuesta. *CAYAPA. Revista Venezolana de Economía Social* (29), 1137.
- Rebón, J. & Salgado, R. (2008). Transformaciones emergentes del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores, *Labour Again, International Institute of Social History*. <http://www.iisg.nl/labouragain>
- Rebón, J. & Salgado, R. (2010). “Empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires. Un balance desde una perspectiva emancipatoria”. En *Gestión obrera. Del fragmento a la acción colectiva*. Montevideo: Universidad de la República Nordan.
- Rebón, J.; Kasparian, D. & Hernández, C. (2015). La economía moral del trabajo. La legitimidad social de las empresas recuperadas. *Trabajo y Sociedad* (25).
- Reciclan papeles*. (2017, octubre 4). Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. <https://www.youtube.com/watch?v=vKpU98pSY40>
- Reichardt, C. & Cook, T.D. (2005). “Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos”. En Cook, T.D. & Reichardt, C. *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*, Madrid: Ediciones Morata.
- Rubio Arribas, F.J. (2009). Aspectos sociológicos del desempleo/paro y de la precariedad laboral. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences* 24 (4).
- Ruggeri, A. (2010). *Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010 : informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*. Buenos Aires:

- Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2012). Un balance de las empresas recuperadas, una década después de las crisis de 2001. *Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi, Autogestión y Economía Solidaria* (3).
- Ruggeri, A. (2014). *Informe del cuarto relevamiento de empresas recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el periodo 2010-2013*. Buenos Aires: UBA. http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf.
- Schujman, M. (2015). *Las cooperativas de trabajo en américa latina programa de investigación: "estatuto jurídico y social de los trabajadores - socios de cooperativa y otras organizaciones de la economía social y solidaria"*, Rosario: DelRevés.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill Paperbacks.
- Siegrist, J. (2013). "Reconnaissance et santé au travail : de l'évidence scientifique à l'action", *Colloque International DIM GESTES: Quelles actions pour un autre travail*, 10-11 de Junio, Montrouge, Francia.
- Simonetti, N. E. (2017). *Las cooperativas de Trabajo*, Instituto de Estudios Cooperativos, Trabajo monográfico, FCE, UNLP.
- Singer, P. (2002). "A recente ressurreição da economia solidária no Brasil". En De Sousa Santos, B. (org.). *Produzir para viver. Os caminhos da produção nao capitalista*, Río de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- Sitrin, M. (2006). *Horizontalism: Voices of Popular Power in Argentina*. Oakland: AK Press.
- Smith, A. (1843). *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. París: Guillamain.
- Taylor, F. W. (1912). *La direction scientifique des entreprises*. París: Dunod.
- Tomlinson, J. (1980). British Politics and Cooperatives, *Capital and Class* 12, 58–66.
- Trincheró, H. (2007). *De la exclusión a la autogestión. Innovación social desde la experiencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT)*, Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Van der Linden, M. (2004). On Council Communism, *Historical Materialism* 12(4), 27–50.
- Vanek, J. (1985). *Imprese senza padrone nelle economie di mercato, a cura di B. Giuliani*. Roma: Lavoro.

- Vasilachis, I. (coord.) (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Vázquez, G. (2010). “La sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados. Perspectivas y aportes conceptuales desde América Latina”, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, Argentina. http://www.ungs.edu.ar/cm/uploaded_files/pos_tesis/104_tesisGonzalo Vázquez - versión final.pdf
- Vázquez, G. (2016). La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural. *Revista de la Academia* 21.
- Vienney, C. (1980). *Socioéconomie des organisations coopératives*, Paris : Ciem.
- Volkoff, S. (1993). *Estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo*, Buenos Aires: Trabajo y Sociedad - PIETTE/CONICET - CEIL/CONICET – CREDAL/CNRS.
- Vuotto, M. (2011). *El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. OIT/ Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina.
- Wajcman, J. (1983). *Women in Control: Dilemmas of a Workers Co-operative*. Milton Keynes: Open University Press.
- Walker, K. (1968). *Estructura teórica y alcances de los estudios nacionales sobre participación*, Ginebra: Instituto Internacional de Estudios Sociales, OIT.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México: FCE.
- Wisner, A. (1988). *Ergonomía y condiciones de trabajo*. Buenos Aires: Humanitas.
- Wlosko, M. & Ros, C. (2017). “Salud mental y subjetividad en despedidos y sobrevivientes. Un estudio cuanti-cualitativo del impacto psicosocial de las reestructuraciones laborales en Argentina”. XXXI Congreso ALAS, 3-8 de diciembre, Montevideo.
- Wyczykier, G. (2009). *De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo-UNGS.
- Zito Lema (1996). *Conversaciones con Enrique Pichón Riviere*, Buenos Aires: Nueva Visión.



ISSN 2591-4448

*Biblioteca virtual
Red latinoamericana de
estudios e investigaciones sobre
riesgos psicosociales
en el trabajo*

RPST-LA