



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.

Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

Grupo Temático N°: 10: Salud y trabajo: un abordaje crítico desde el enfoque de Condiciones y Medio ambiente de trabajo, la Psicodinámica, la Salud Ocupacional, la Ergonomía y Riesgos psicosociales del trabajo

Coordinadores: Silvia Korinfeld, Andrea Suarez Maestre, Julio César Neffa y Lucie Nouviale

Organización del proceso de trabajo y salud laboral en empresas cooperativas. Reflexiones a partir de un estudio de caso

Autor/a: Maria Laura Henry

E-mail: mlaurahenry@gmail.com

Pertenencia institucional: Universidad Nacional de La Plata

1. Introducción

La salud laboral y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en empresas cooperativas y/o recuperadas todavía constituye una temática poco explorada dentro de los estudios del trabajo. En este marco de relativa vacancia, nuestra ponencia buscará examinar qué lugar que ocupan estos temas en las empresas cooperativas, qué transiciones prácticas han conllevado los procesos de recuperación por parte de sus propios trabajadores y qué problemáticas de salud laboral emergen en estos contextos productivos reconvertidos.

Específicamente, el objetivo de la ponencia es analizar la organización del proceso de trabajo en una fábrica industrial bajo gestión cooperativa, poniendo el foco sobre dos dimensiones específicas: la división de trabajo existente y la organización del tiempo de trabajo; luego poner en discusión qué repercusiones que pueden tener sobre la salud psicosocial de los trabajadores estas configuraciones existentes.

Concretamente, el caso que examinamos en esta ponencia es una empresa cooperativa denominada Unión Papelera Platense (UPP) y que se dedica a la producción de papel industrial. Se trata de una empresa que fue recuperada en el 2001 y que funciona en las cercanías de la ciudad de La Plata. El trabajo de campo de nuestra investigación comenzó a fines del 2018 y continúa hasta la actualidad, en el marco de un equipo de investigación conformado por miembros de la Universidad Nacional de La



Plata y de la Universidad Nacional de Moreno¹. De esta forma, esta ponencia constituye un avance de investigación y pretende sistematizar algunos datos de forma preliminar así como explorar hipótesis de trabajo y líneas de análisis que puedan proseguirse cuando se tenga el cumulo total de información y de datos recolectados en campo.

En términos metodológicos, nuestra investigación se sustenta sobre un diseño mixto, donde se han aplicado técnicas cualitativas y cuantitativas. En lo referente a estas últimas, se realizó una encuesta sobre riesgos psicosociales a todo el personal de la fábrica, cuyo formulario viene utilizándose (de forma adaptada) en investigaciones nacionales sobre la temática². Esta encuesta fue voluntaria, anónima y administrada de forma presencial.

En lo referente al abordaje cualitativo, se utilizaron varias técnicas: un análisis documental para conocer la historia de la empresa, entrevistas en profundidad con informantes claves del sector y con trabajadores de la cooperativa y, por último, se realizaron reiteradas visitas y observaciones en el lugar de trabajo, todo lo cual que permitió conocer en detalle la organización del trabajo, las maquinarias utilizadas, el lay-out y las rutinas de los trabajadores.

En cuanto a la organización de este texto, en la primera parte realizaremos una descripción sobre la cooperativa bajo estudio, en términos de su historia y su estructura actual. A continuación, exponemos los principales conceptos que conforman nuestro marco teórico de análisis: el enfoque sobre el proceso de trabajo y la corriente de los riesgos psicosociales en el trabajo. En el cuarto apartado nos adentramos en la división del trabajo vigente en la UPP, en tanto dimensión significativa para explorar las condiciones laborales existentes. En el quinto apartado, nos centramos en la configuración del tiempo de trabajo, dando cuenta del sistema de turnos rotativos que rige en la cooperativa y de sus potenciales impactos sobre el bienestar de los trabajadores. Por último, exponemos una serie de reflexiones a modo de conclusión.

2. Descripción del caso: la UPP

2.1. Historia de la empresa y su conversión a cooperativa

¹ Proyecto 2018-2019 “Los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST) en cooperativas de las localidades de Moreno y La Plata”. Unidad Ejecutora: Departamento de Economía y Administración, Universidad Nacional de Moreno. Director: Julio C. Neffa.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

Como indicábamos antes, los resultados que presentamos en esta ponencia se basan en una investigación realizada en una empresa recuperada, denominada Unión Papelera Platense (UPP), localizada en La Plata (Argentina) y que se dedica a la producción de papel industrial. Al respecto, es importante repasar brevemente su historia para comprender sus comienzos, su proceso de transformación en cooperativa y qué aspectos permanecen como “marcas de origen” que aún siguen actuando en el devenir diario de esta organización.

La empresa fue creada en la década de 1950, siendo una de las medianas empresas que florecían en esa época de marcado proceso de industrialización en nuestro país. Bajo el nombre de Papelera San Jorge, continuó funcionando en las décadas subsiguientes hasta que cerca de 1990 comienza a ser golpeada por los cambios en el contexto nacional. Por un lado, comienza a sufrir los embates de la apertura comercial y de la falta de apoyo estatal al sector industrial, derivado de las políticas económicas de corte neoliberal aplicadas por el gobierno. Por otro lado, sus dificultades estuvieron relacionadas con las drásticas modificaciones que tuvo el sector celulósico-papelero en esos años: se produjo una caída de la participación en el mercado doméstico, derivado del aumento de las importaciones y, paralelamente, se registró una disminución de las exportaciones en un marco de atraso cambiario y bajos precios internacionales. También cabe mencionar las iniciativas parciales de reconversión productiva y tecnológica que realizaron las firmas del sector y por lo cual solo algunas quedaron en condiciones de ser competitivas y viables económicamente (Deledique y Moser, 2006).

Para el caso específico de la empresa que estamos estudiando, algunos de nuestros informantes indicaron que además de los problemas contextuales señalados, en sus últimos años la Papelera San Jorge tuvo una mala administración, dado que personas poco preparadas y que no conocían los pormenores del rubro se hicieron cargo de la gestión, con pésimos resultados. Fue en este marco que finalmente la Papelera San Jorge se declaró en quiebra en el año 2001.

Frente a esta angustiante situación y en un contexto nacional de alto desempleo, una parte de los obreros³ de la Papelera decidieron resistir y ocupar la fábrica para preservar su fuente de trabajo. Sin recibir dinero por muchos meses, recogiendo el apoyo de vecinos, familiares, organizaciones de la sociedad civil y diferentes actores sociales, se reinició la producción con muchísimo esfuerzo.

² Para conocer más detalles sobre el diseño de la encuesta, las dimensiones relevadas y su forma de aplicación, ver Henry (2016).



Paralelamente, a esta titánica tarea productiva se desarrollaban los litigios judiciales para poder lograr la propiedad del establecimiento y una serie de incansables gestiones para poder mantener proveedores y clientes.

Poco tiempo después, los trabajadores decidieron organizarse como cooperativa de trabajo bajo la denominación Unión Papelera Platense Ltda. Tras una serie de procedimientos judiciales, legales y técnicos (que no podemos explicar aquí por falta de espacio) y por la persistente lucha de sus trabajadores en distintas instancias, la cooperativa finalmente logró en 2004 comprar la planta y las maquinarias. Esta posibilidad de adquisición le permitió entonces contar con una seguridad jurídica sobre sus medios de producción⁴ y emprender un proceso de ampliación.

Actualmente la cooperativa está formada por un plantel de 60 asociados⁵, donde conviven tanto los “fundadores” como nuevos trabajadores que han ingresado posteriormente a partir de la necesidad de mano de obra que tuvo la cooperativa cuando pudo mejorar su nivel de producción y ventas. Este reclutamiento fue realizado fundamentalmente por medio de lazos sociales preexistentes, y es por eso que se optó por convocar a amigos, vecinos y, sobre todo, familiares. Otro dato interesante es que en la Papelera todos cobran lo mismo, criterio que fue establecido desde sus inicios como cooperativa y que sigue vigente, con leves cambios⁶.

En cuanto a su producción, la cooperativa se encuentra abocada a generar dos bienes principales: papel cartón Kraft (que se utiliza para fabricar cajas) y papel higiénico. En ambos casos se trata de productos intermedios, que se venden a otras empresas que luego los fraccionan. De manera diaria, las maquinarias de cooperativa generan grandes bobinas de papel que luego se trasladan en camiones al lugar indicado por los clientes.

En términos de su desempeño económico, los asociados coinciden en que los primeros años de la cooperativa fueron muy buenos, alcanzándose niveles de rendimiento y de ganancias que hicieron mejorar sensiblemente sus niveles de ingreso (en comparación con los salarios que obtenían cuando la

³ Al momento de la quiebra, la papelera contaba con 60 empleados de los cuales solo 27 decidieron emprender el proceso de toma y recuperación de la fábrica. Todos pertenecían al sector de producción o de mantenimiento. No se contó con el apoyo de cuadros administrativos o mandos medios.

⁴ Esta posibilidad de compra no es muy frecuente en las fábricas recuperadas, que en general recurren a procesos de expropiación que son complejos y de final incierto.

⁵ Se trata de un plantel mayormente masculino: solo hay dos trabajadoras y se desempeñan en la parte de administración (lo cual es sintomático de una división del trabajo por género de tipo “tradicional”). Es a causa de esta pronunciada presencia de hombres, y no porque consideremos al masculino como un “universal”, que hemos optado por utilizar este género en la redacción de la ponencia para referirnos al colectivo de trabajo.

⁶ En los últimos años se aplicó un plus por antigüedad y otro por presentismo. Pero constituyen porcentajes muy pequeños (entre el 1,5% y el 3%) que no llegan a heterogeneizar sustancialmente los niveles de ingresos.



empresa era privada). Pero a partir de 2008 comenzó un proceso de amesetamiento de esos indicadores que se mantuvo en los años siguientes y que fue seguido de un proceso de pronunciado declive a fines de 2015, según señalan nuestros informantes clave.

Actualmente la cooperativa está atravesando por momentos muy difíciles, porque los niveles de ventas han caído y sobre todo, por los enormes aumentos que han tenido las tarifas de los servicios públicos (gas y energía eléctrica) y que han encarecido de manera exponencial estos insumos claves para la producción. De esta forma, nuestra investigación ha sido realizada en un contexto complejo para la cooperativa, lo cual se vislumbraba en los relatos de los trabajadores que en reiteradas oportunidades expresaron su preocupación por la viabilidad de la misma.

2.2. ¿Qué rupturas y qué continuidades en la organización del trabajo?

El pasaje a la autogestión implicó una serie de transformaciones en la organización que vale aquí la pena señalar, para comprender cabalmente qué cosas han significado una ruptura respecto del pasado de la empresa. En primer término, el pasaje a la modalidad cooperativa implicó la supresión de la relación productiva clásica de patrón-trabajador y la instauración de un colectivo de producción donde todos son dueños y trabajadores a la vez. Se genera así una figura híbrida que es el “asociado”, que escapa a la conceptualización clásica y binaria de las relaciones laborales⁷.

Además, la propiedad de la empresa está dividida por igual entre todos los asociados, por lo cual todos tienen el mismo poder y derecho para decidir todas las cuestiones que atañen a su funcionamiento. Por último, todo lo que producen los asociados es propiedad del colectivo, no existiendo así la enajenación del producto que es inherente a la relación capital-trabajo.

En este marco, es posible comprender que el pasaje a la modalidad cooperativa implicó alterar muchos principios básicos que rigen la producción privada y que para su funcionamiento, necesitan de una nueva cultura del trabajo donde los trabajadores sean capaces de incorporar la responsabilidad y el compromiso con el devenir de la fábrica y también compatibilizar los mayores grados de la libertad que implica esta autogestión sin que se resienta la producción.

Estas profundas transformaciones permiten interrogarse acerca de los *cambios así como de las continuidades* en el proceso de trabajo y, paralelamente, acerca de las derivaciones que esto ha tenido

⁷ En términos formales, los asociados se encuentran registrados como monotributistas.



para el bienestar psicosocial de los trabajadores. ¿Se sigue produciendo bajo las mismas condiciones? ¿Qué prioridad se le otorga al cuidado de la salud laboral? ¿Cómo se ha modificado la carga de trabajo global? ¿Qué nuevos desgastes psicosociales implica esta forma de trabajar? Estas son algunas de las preguntas que guían nuestra investigación en curso y que requieren de algunas precisiones conceptuales que ofrecemos en el siguiente apartado.

3. Algunas precisiones sobre nuestro marco teórico

3.1. El concepto de proceso de trabajo y sus dimensiones

Dada su importancia para nuestro enfoque, es importante explicitar que entendemos por *proceso de trabajo* y qué aspectos permite iluminar este concepto en una investigación. Al respecto, es posible afirmar que un proceso de trabajo -independientemente de lo que se produce- siempre consta de tres elementos: el objeto de trabajo (materia prima, elementos, información que se transforma y procesa), los instrumentos de trabajo (maquinaria, herramientas, tecnología) y la actividad de trabajo propiamente dicha, donde los trabajadores ponen en acto capacidades físicas, mentales y psíquicas. Estos tres elementos enunciados se articulan, en cada caso, según *una forma específica de organización y división del trabajo*, y ello con vistas a la producción de bienes y servicios que tienen una utilidad social porque permiten satisfacer necesidades (Neffa, 1990, 2015).

Ahora bien, aunque el proceso de trabajo está presente en todas las sociedades y tiempos, se concreta bajo formas históricas particulares. En este punto es importante resaltar que bajo el modo de producción capitalista en el cual vivimos actualmente, el proceso de trabajo se organiza en vista a la *generación y acumulación de ganancias*. Las empresas (ya sean privadas o cooperativas) requieren que, finalizado el proceso de trabajo, se halla generado más valor que aquel que se invirtió al principio (en concepto de materias primas, remuneraciones, uso de maquinarias y servicios, etc.). Esto permite generar un excedente que puede ser distribuido y/o reinvertido dentro de la empresa para comenzar nuevamente este proceso de acumulación de forma cíclica.

En relación a la forma en que está organizado un proceso de trabajo, es posible puntualizar dos dimensiones cardinales dentro del mismo:

- A) *La división técnica del trabajo*



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.

Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

Consiste en la repartición programada de uno o varios grupos distintos de operaciones entre los agentes que participan del proceso productivo (Neffa, 1990). La división del trabajo implica así la especialización de tareas y la desagregación del proceso de trabajo en tareas específicas que son llevadas adelante por medio del uso de las facultades manuales e intelectuales de distintas personas en el marco de una empresa u organización.

La división del trabajo se ha ido imponiendo como tendencia a lo largo del capitalismo porque la fuerza productiva desarrollada por el trabajo combinado de distintos individuos resulta mayor que la suma mecánica de las fuerzas correspondientes de los trabajadores individuales (Neffa, 1990). La división del trabajo y la cooperación crea así una fuerza de trabajo social, donde asimismo intervienen equipo y máquinas que facilitan esta distribución de tareas y la posterior recomposición de las mismas. Pero esta cooperación requiere que exista una *coordinación* de todos los agentes que participan del proceso productivo para que pueda realizarse de forma ordenada el objetivo común fijado por la organización o empresa (cantidad y calidad de los bienes y productos a producirse). En el caso de la cooperativa, esta coordinación se hace a través del mismo colectivo de obreros y a través de sus esquemas de autogestión.

En el caso de la UPP, este esquema de autogestión se plasma en la existencia de tres órganos interrelacionados:

- El Consejo de Administración: órgano elegido por los asociados para administrar y dirigir los temas operativos y las decisiones diarias de la empresa. Está compuesto por un presidente, un secretario y un tesorero.
- La sindicatura: está compuesta por un síndico titular y uno suplente, elegidos también por todos los trabajadores. Los síndicos son el nexo entre el Consejo y los asociados: por un lado, velan para que el Consejo se cumpla con la voluntad de los asociados y, por el otro, actúa como canal de comunicación entre ambas partes, para que se cumpla el principio democrático de gestión de la empresa.
- Asamblea de Asociados: es el órgano soberano y principal donde deben ser refrendadas y tomadas las decisiones claves sobre el devenir de la cooperativa. Todos los asociados participan en pie de igualdad (con un voto por persona) y se reúne de forma variable según sea convocada por temas importantes.

De esta forma, la gestión operativa de la empresa recae en los propios trabajadores (ya no hay división entre concepción y ejecución como en la empresa privada), quienes a través del esquema señalado



pueden eventualmente replantear cuestiones referidas al proceso productivo y su organización, incluida la división del trabajo.

- *B) El tiempo de trabajo*

El tiempo de trabajo y su organización juegan un papel central en la configuración de las condiciones laborales. Pero se trata de un aspecto que ha sido cambiante y, de hecho, nuestra concepción actual del tiempo de trabajo ha sido el fruto de largas evoluciones sociales y jurídicas. Al respecto, cabe remontarse a la Revolución Industrial para situar los orígenes de este fenómeno, ya que la misma instauró un nuevo tipo de relaciones entre tiempo y trabajo. El proceso de proletarización llevó a que el trabajo paulatinamente fuese centralizándose dentro de talleres y fábricas y también a una nueva ordenación del tiempo. Los horarios fueron establecidos en forma precisa y se estandarizaron progresivamente las cadencias y los ritmos de producción a través de relojes y cronómetros, que devinieron instrumentos fundamentales de control y evaluación del desempeño (Coriat, 1991).

Pero la disposición del horario de trabajo no es algo neutro y sigue siendo objeto de luchas y negociaciones hasta nuestros días, estando siempre en pugna las necesidades de las partes. Nótese que desde la parte empleadora, se buscan esquemas temporales que generen mayor productividad y ganancia, mientras que los trabajadores procuran jornadas acordes al esfuerzo realizado, que tengan pausas para el descanso y que permitan la articulación con otras esferas de la vida.

El periodo de entreguerras del siglo XX fue decisivo en este proceso histórico que venimos relatando, ya que entraron en vigencia un conjunto de leyes y normativas generales orientadas a regular y reducir el tiempo de trabajo. Con ello se instauraron los pilares de lo que sería la “norma clásica” de tiempo de trabajo de nuestras sociedades capitalistas (Devetter, 2002).

Esta norma clásica, asentada sobre la existencia de un empleo típico (esto es: asalariado, estable, a tiempo completo y socialmente protegido) tienen una serie de características que aún siguen siendo un parámetro de comparación sobre lo que significa una jornada “aceptable” (Rubery et al., 2000; Genin, 2007): jornada de trabajo de duración regular y previsible, trabajo realizado en días hábiles de la semana, turnos fijos, en horario diurno, horas de trabajo fuera de las establecidas solo realizadas de manera voluntaria, con aviso previo, y compensadas a través de premios salariales, vacaciones y licencias estipuladas.

Pero en adyacencia a la norma clásica, existen en la actualidad otras formas “alternativas” de organizar el tiempo de trabajo, donde la flexibilidad constituye el mecanismo rector. Así, encontramos la existencia de actividades productivas donde rige el *sistema de turnos rotativos*, tal como sucede en la



cooperativa bajo estudio. Por lo general, este sistema existe en aquellos sectores donde se requiere que haya trabajadores cubriendo distintas franjas horarias debido a ciertas características particulares de la mercancía o servicio que se produce, o porque el proceso productivo demanda un funcionamiento continuo⁸.

En el caso de la UPP, el sistema de trabajo por turnos rotativo regía cuando la empresa era privada y se mantuvo cuando pasó a ser cooperativa. Como veremos más adelante, hay razones organizacionales y referidas al tipo de proceso productivo que han impedido cambiar este esquema, por lo cual cabe preguntarse en qué medida esta situación impacta sobre el bienestar de los trabajadores en términos psicosociales.

3.2. El enfoque de los RPST, como forma ampliada de examinar las condiciones de trabajo

El enfoque de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST) constituye una perspectiva innovadora y ampliada, que se propone superar los enfoques tradicionales de la seguridad e higiene del trabajo, los cuales siguen restringidos a estudiar el plano biológico del trabajador y a los aspectos más visibles de su actividad.

Así, en años recientes esta corriente multidisciplinar ha comenzado a generar estudios que buscan echar luz sobre la compleja articulación entre salud y riesgos laborales. El punto de partida es que las tres dimensiones de los seres humanos -física, psíquica y mental- se movilizan en la situación de trabajo, las tres están íntimamente relacionadas y deben funcionar de manera coherente y articulada para preservar la salud. Si durante la actividad de trabajo una de ellas es vulnerada el daño repercute también sobre las otras, generando sufrimiento psíquico y mental, además de dolor físico (Neffa, 2015; Neffa et al, 2017).

Los estudios sobre RPST también han encontrado que en los empleos actuales, la carga global de trabajo es cada vez más intensa y de naturaleza cada vez más inmaterial, cognitiva e incluso emocional. Esto les exige a los individuos mayores esfuerzos en cuanto a sus dimensiones psíquicas y mentales, lo cual tiene a corto o mediano plazo un impacto directo sobre su salud, tanto biológica,

⁸ Sin embargo, en los últimos años se han multiplicado las actividades que aplican el sistema de trabajo por turnos, incluso más allá de las necesidades reales de la producción. El objetivo es hacer un aprovechamiento máximo del capital instalado y/o generar una oferta disponible permanente que genere un mayor consumo de parte de usuarios y clientes.



como psíquica y mental (Neffa, 2015; Gollac, 2011). Se trata entonces de un nuevo *patrón de desgaste* de la fuerza de trabajo que debe ser analizado en toda su complejidad.

A nivel internacional, es posible encontrar un equipo de investigación muy interesante localizado en Francia, donde especialistas de las ciencias sociales del trabajo han realizado conceptualizaciones y estudios exhaustivos sobre estos nuevos riesgos (Gollac, 2011, Coutrot y Mermilliod, 2010). Uno de sus exponentes, Michel Gollac, define a los RPST como "los riesgos para la salud física, psíquica, mental y social de los trabajadores, que son generados por las condiciones y medio ambiente de trabajo susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental, con impactos sobre la organización o empresa donde éstos se desempeñan" (2011:31).

A los fines de su estudio Gollac ordena los diversos factores de RPST en seis grandes ejes: i) la intensidad del trabajo y tiempo de trabajo; ii) las exigencias emocionales; iii) el grado y tipo de autonomía; iv) las relaciones sociales y relaciones de trabajo; v) los conflictos éticos y de valores; vi) el grado de seguridad y estabilidad de la situación de trabajo. Esta enumeración permite ver que se contemplan una gran variedad de aspectos de la situación de trabajo y que invita a interrogarse de qué forma el trabajo impacta en múltiples sentidos sobre el bienestar de los trabajadores.

Como punto de partida, la corriente de los RPST plantea que la raíz última y principal de estos riesgos psicosociales reside en *la forma en que se halla organizado el proceso de trabajo* (Neffa, 2015; Gollac, 2011). En este sentido, si bien sus impactos son captados a través de las percepciones de los individuos (por lo cual el trabajador tiene un papel protagónico en la detección de estos fenómenos), es al nivel del proceso de trabajo donde deben buscarse las causas de los problemas y donde debe intervenir para eliminarlos. Hay que analizar como se dividen las tareas, qué tipo de relaciones de trabajo se establecen, como se realiza el control y la coordinación, qué configuraciones adopta el tiempo de trabajo, como se distribuyen las recompensas (monetarias y simbólicas), entre otros muchos aspectos.

De esta forma, este enfoque es una superación de las explicaciones individualizadoras sobre los padecimientos en el trabajo, que hacen recaer sobre el trabajador la responsabilidad (ya sea por "problemas psíquicos o personales" o por una supuesta "incapacidad de adaptarse" a las exigencias laborales)⁹. Por el contrario, los estudios sobre RPST proponen una visión holista y colectiva, donde

⁹ También se suele individualizar las posibles soluciones a estos problemas. Generalmente las empresas y los servicios de salud laboral recomiendan que los trabajadores se sometan a tratamientos médicos o a terapias psiquiátricas que les ayuden a eliminar o paliar los síntomas que sufren. Pero se trata de soluciones parciales y temporarias porque las causas últimas de los problemas siguen sin ser alteradas.



el trabajo se concibe como una relación social históricamente situada y donde las lógicas productivas permiten entender muchos padecimientos y enfermedades en el trabajo que hoy se multiplican. Fenómenos como el estrés, el *burn out*, la violencia laboral (física y verbal), la fatiga crónica, los trastornos del sueño, las adicciones o la depresión pueden ser comprendidos como manifestaciones de cuestiones más amplias (específicamente, como expresiones de la forma en que está organizado el proceso de trabajo) y son por ello objeto de preocupación para el enfoque de los RPST.

4. La división del trabajo vigente en la UPP

4.1. Descripción del proceso productivo: etapas y sectores

En términos operativos, la cooperativa tiene dos sectores claramente delimitados: por un lado, la parte administrativa, donde se realizan las tareas de venta, comunicación con clientes y proveedores, las gestiones contables y todo lo referente al devenir diario de la administración. Por otro lado, encontramos la parte de producción propiamente dicha, donde se elaboran las bobinas de papel y se desempeña la mayor parte de los asociados.

En este último sector, el proceso productivo implica una serie de etapas sucesivas:

1- La primera fase consiste en el abastecimiento y clasificación de la materia prima, la cual consiste en papel para reciclar, que la cooperativa compra a empresas dedicadas a acopiar este material y también a cartoneros de la zona¹⁰. Los trabajadores de esta sección se encargan así de mover grandes fajos de papel por medio de carros y montacargas hasta los pulpers.

2- En el sector de *pulpers* encontramos grandes piletas en las cuales se echa el papel para reciclar y se lo mezcla con agua. Así se elabora la pasta primaria, donde los trabajadores controlan que el papel reciclado se desmenuce y se mezcle con el agua adecuadamente para conseguir una mezcla estable.

2- La mezcla es enviada luego por cañerías al sector de piletas, donde se refina la pasta, se eliminan impurezas y se quitan elementos extraños (plástico, ganchos, cinta, etc.).

3- De estas piletas la pasta pasa a las máquinas en las que comienza el proceso de prensado y secado para la fabricación del papel. En la cooperativa hay dos grandes máquinas: una para el papel kraft y

¹⁰ Las fábricas papeleras pueden ser diferenciadas en dos grandes conjuntos: las que trabajan con material virgen (obtenido directamente de las fibras de madera o otras fibras vegetales), y las que producen a partir de material reciclado (papel y cartón de recogida selectiva). La UPP se encuentra en este último conjunto.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.

Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

otra para el papel higiénico, de varias decenas metros de longitud cada una. Básicamente lo que se hace en este sector es poner la pasta de papel en una gran cinta transportadora, donde primero se elimina el agua por prensado en grandes superficies de tela. Luego se hace pasar la pasta por la sección de secado, donde otra serie de rodillos conducen el papel por encima de equipos de calor alimentados por potentes calderas que quitan la humedad al producto y permiten así que el papel tome forma final. Cabe señalar que estas calderas se mantienen encendidas las 24 horas del día y son constantemente vigiladas por personal a cargo de esta sección.

Seguidamente, encontramos la fase de bobinado, donde por medio de unas máquinas específicas (que giran a gran velocidad) se enrolla el papel para generar las bobinas industriales. Estas bobinas son trasladadas en aparejos hasta la zona de almacenamiento, para su posterior distribución a los clientes. Por último, encontramos la fase de transporte y venta: camiones alquilados por la cooperativa o pertenecientes a los clientes entran al predio de la fábrica y cargan las bobinas de papel solicitadas.

4.2. Las continuidades en la división del trabajo: causas y sus potenciales dificultades asociadas

En esta sección quisiéramos explorar algunas hipótesis referentes a cómo la división del trabajo existente en la cooperativa repercute sobre los trabajadores, sus relaciones de producción y su bienestar psicosocial. Como señalábamos al principio, para esto recurriremos a nuestros propios datos de campo, que aún están en proceso de análisis y a estudios antecedentes que nos permiten triangular los hallazgos.

En primer término cabe señalar que el pasaje de empresa privada a cooperativa ha eliminado una parte fundamental de la división del trabajo clásica: aquella que otorga a la gerencia las tareas de concepción y a los trabajadores la ejecución. Al ser todos dueños-trabajadores, en la cooperativa las decisiones sobre *qué, cómo y cuándo producir* son tomadas por las mismas personas que ejecutan el trabajo.

Luego, en términos específicos al proceso productivo, es posible advertir que la división técnica del trabajo tiene una gran continuidad con el pasado de empresa privada. En este sentido, nosotros hemos corroborado lo mismo que Deledicque y Moser (2006), que señalaban que la división del trabajo vigente en la planta se encontraba fuertemente determinada por la tecnología utilizada en el proceso de



producción de papel. Específicamente, por las maquinarias con las cuales se lleva adelante la producción, que son las mismas desde la fundación de la empresa en los años 1950¹¹.

Esta situación sigue siendo así, dadas las imposibilidades financieras de la cooperativa para invertir en equipamiento y encarar una reconversión tecnológica. Lo que encontramos entonces es una planta donde impera un proceso productivo con dos características particulares:

- es continuo: como se desprende de la descripción que hemos realizado en el apartado anterior, la producción consta de una serie de etapas sucesivas donde la materia prima es conducida sin pausa por distintas operaciones estandarizadas y lineales hasta la obtención del producto final.
- Es altamente mecanizado y las máquinas ocupan el centro del proceso productivo. Los trabajadores deben adaptarse a sus exigencias y necesidades.

En este marco, la naturaleza de las tareas que pueden realizar los operarios es bastante restringida. Por un lado, se encuentra acotada la posibilidad de enriquecimiento del trabajo porque en muchos puestos (sobre todo aquellos en la línea de producción) los trabajadores tienen como principal tarea conducir, vigilar y alimentar las máquinas. Naturalmente, siempre es necesaria la intervención humana y las habilidades específicas de los trabajadores (para corregir desperfectos y ajustar detalles¹²) pero es necesario puntualizar que las máquinas utilizadas parecen restringir mucho el margen de variación de las tareas a realizar en la producción de papel.

En este sentido, dejamos planteada como hipótesis que la continuidad de la división del trabajo y del *lay out*¹³ que se usaba cuando la empresa cuando era privada tiene consecuencias en la actualidad y opera acotando los márgenes para mejorar la naturaleza del trabajo que se realiza en la planta. En este sentido, nos interesa seguir explorando a futuro en qué medida esta situación puede dar lugar a un trabajo monótono, rutinario y desprovisto de interés para muchos de los asociados. Esto puede tener repercusiones en los trabajadores que, sometidos a un trabajo repetitivo, pueden comenzar a perder la motivación, desarrollar apatía y una pérdida de sentido del trabajo realizado. La sensación de estar

¹¹ Fajn y Rebon (2005) también destacan que en las empresas recuperadas es frecuente la ausencia de modificaciones en el proceso de trabajo. En general, se percibe un marco de continuidad con las modalidades heredadas, previas a la recuperación.

¹² De hecho, la máquina de papel cartón (la más vieja) requiere que en varias partes haya intervención manual de los trabajadores para asegurar el traslado continuo del papel por los rodillos de la máquina. En cambio, la máquina de papel higiénico que es un poco más nueva, es totalmente automatizada.

¹³ El concepto de *lay out* es usado en ergonomía para referirse a la distribución en el espacio físico (dentro de una fábrica u oficina) de los elementos que se utilizan para la producción: equipos, instalaciones, maquinaria, muebles, etc. En general, se busca que esta disposición sea óptima posible en relación a diferentes fines establecidos (aumentar la productividad, aumentar la seguridad, el confort, etc.)



“estancados” en su puesto y la ausencia de desafíos profesionales no solo afecta su bienestar psicosocial sino que repercute sobre la organización ya que con el correr del tiempo, esta situación hace que se sientan menos comprometidos con las metas de la cooperativa, que decaiga su rendimiento y/o se acentúen fenómenos tales como el ausentismo.

Por otro lado, también quisiéramos destacar que el proceso de trabajo vigente implica una alta parcialización de las tareas, lo cual también puede tener repercusiones al nivel de las relaciones al interior de la fábrica. Como señalaban Deledicque y Moser (2006) si bien cada trabajador sabe hacer bien su tarea, no conoce la de los demás o la conoce parcialmente. Esto impide acceder al conocimiento teórico y práctico de la totalidad del proceso de producción, y por ello, cuando se produce un desperfecto o hay que definir colectivamente temas de producción, es posible que emerjan malos entendidos, conflictos o simplemente no se pueda realizar un intercambio eficiente al respecto.

Es importante analizar esta cuestión pues una de las “promesas” del cooperativismo es la democratización del saber y por ende, la posibilidad de los trabajadores de recobrar el poder y el control sobre la producción. De ahí que esta parcialización de tareas pueda devenir un aspecto que debe examinarse en términos de sus repercusiones sobre las posibilidades de intercambio y comunicación entre los trabajadores.

5. La organización del tiempo de trabajo en la UPP: el sistema de turnos rotativos

En la UPP rige un sistema de turnos rotativos, que se instauró cuando la fábrica era privada y que se mantiene actualmente con algunas variaciones que describiremos en breve. La razón para este funcionamiento continuo de la planta reside en sus aspectos técnicos: la maquinaria instalada (que como señalábamos es bastante antigua) requiere de mucho tiempo para su encendido y puesta en marcha. Particularmente, la caldera que se utiliza para secar el papel requiere varias horas para que alcance su nivel óptimo de temperatura y realizar un detenimiento todos los días implicaría reducir la jornada a escasas horas productivas.

En términos técnicos, y siguiendo las clasificaciones existentes (Martínez, 2013; INSHT, 1999), en la UPP rige un sistema semi-continuo de trabajo por turnos: la empresa funciona las 24 horas del día, a través de tres turnos de 8 horas (mañana, tarde y noche) pero con pausas en los fines de semana. Específicamente, el día domingo temprano se realiza la parada de planta y se reinician las operaciones el lunes por la mañana. La rotación o alternancia de turnos se realiza en intervalos de una semana y de



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.

Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

la siguiente manera: cada trabajador pertenece a un equipo que hace una rotación sucesiva entre los turnos de la mañana, la tarde y la noche (es decir, se rota en sentido horario cada semana).

Cuando la fábrica pasó a ser cooperativa, se hicieron de todas formas leves cambios en el sistema de turnos rotativos. El aspecto positivo de aquellos primeros años fue que se decidió que la planta no funcionase todos los días de la semana y que existiera un día de descanso. Sin embargo aquel primer periodo de la cooperativa estuvo marcado por la necesidad de producir, de sacar la fábrica adelante y recuperar los niveles de venta, en un marco donde no se podía incorporar más personal por falta de dinero. Esa fue la razón por la cual, durante muchos años, los obreros de la papelera trabajaron con un sistema de dos turnos de 12 horas, con el consecuente desgaste que esto conllevó y que aún recuerdan muchos asociados.

Recién hace cinco años se logró volver a los turnos de 8 horas y así aminorar estas jornadas extenuantes. De todas formas, se trata de un esquema horario que conlleva muchas derivaciones para el bienestar de los trabajadores. Fundamentalmente, porque el trabajo por turnos implica intrínsecamente el *trabajo nocturno* y es aquí donde se abre toda una serie de interrogantes sobre el bienestar de los trabajadores.

El ser humano es un ser básicamente diurno porque su organismo está fundamentalmente “programado” para trabajar de día y descansar de noche. Existen mecanismos internos, denominados *ritmos circadianos*, que controlan la fisiología y la bioquímica del organismo para ajustarlo al ciclo de veinticuatro horas (Knauth, 1999). Así, en horas de la noche, se produce una disminución de distintas funciones vitales: temperatura, absorción digestiva y actividad hormonal, presión sanguínea, atención, rapidez de movimientos, etc.

El problema con el sistema de turnos rotativo, señalan Quéinnec et al (2001), es que funciona con un supuesto no explicitado y erróneo: que los operarios asegurarán en diferentes horarios, el mismo trabajo y rendimiento. Pero la realidad es que en distintos momentos del día, varía el esfuerzo y la atención requerida para ejecutar las tareas. Particularmente, durante la noche se produce una reducción de las capacidades de vigilancia, control, atención, concentración. Por eso, hay mayor probabilidad de errores, omisiones e incluso, accidentes, lo cual aumenta los riesgos para estos trabajadores.

De noche, los trabajadores deben realizar un esfuerzo suplementario para brindar el mismo nivel de trabajo (en calidad y en cantidad). De esta manera, las exigencias son mayores y la aumenta la carga de trabajo porque el trabajador no está en su estado de activación óptima y porque una gran parte de su trabajo consiste en luchar contra el sueño (Quéinnec, 1985). No debe sorprender que en este contexto los trabajadores en turnos rotativos suelen recurrir al consumo de sustancias como el café u otras



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

sustancias excitantes para poder seguir adelante con sus tareas, lo cual redundará en una nueva serie de problemáticas para su salud.

Distintos autores coinciden en señalar una serie de efectos que tiene el trabajo rotativo por turnos sobre los individuos y que han sido detectados a partir de estudios en estas poblaciones específicas. Al respecto, podemos mencionar el síndrome de fatiga crónica por el deterioro cualitativo y cuantitativo del sueño; los trastornos digestivos, por ingerir comidas en horarios cambiantes y cuando el sistema digestivo funciona con baja capacidad; los trastornos cardiovasculares, mediados por el estrés laboral, entre otros (Martínez, 2003; Knauth, 1999; Quéinnec, 2001; Quéinnec et al, 1995; Fernández-Montalvo y Piñol, 2000).

Nuestros datos preliminares sobre esta dimensión parecen por ahora marchar en este sentido, habiendo recibido relatos sobre la dificultad que tienen muchos trabajadores en la cooperativa para vencer el sueño, sobre incidentes y errores en los horarios nocturnos, de estrategias que utilizan para no perder la concentración en la noche, etc.

Esto ciertamente genera un esquema de trabajo muy demandante, donde las variaciones de turnos no solo tienen potenciales efectos sobre la salud física de los trabajadores sino que también generan derivaciones psicosociales, surgidas del permanente desfasaje horario en el cual viven. En este punto, hemos escuchado relatos sobre la dificultad que tienen para la participación de actividades sociales y familiares. Reuniones con amigos, almuerzos con la familia o actividades de esparcimiento son algunas de las situaciones que se ven afectadas y obstaculizadas debido a sus horarios cambiantes e incluso porque en muchas horas diurnas estos trabajadores se encuentran descansando. De esta forma, los horarios “anti-sociales” son para ellos una fuente de potenciales problemas que desbordan el plano estrictamente laboral pero que tienen sus raíces en dicha esfera.

En cuanto a la extensión de la jornada, no está totalmente resuelto el problema de la excesiva prolongación de la misma. Nuestras visitas a la cooperativa durante meses nos han permitido ver que está muy difundido el uso de horas extras y que, en periodos de vacaciones, se vuelve a los turnos de 12 horas por varias semanas, con el fin de reemplazar a aquellos compañeros que han salido de licencia.

Sería deseable que estas cuestiones sean contempladas y que se problematice esta modalidad de trabajo por turnos que frecuentemente es utilizada sin tenerse una completa concientización sobre su impacto en la salud. En este sentido, debería ponerse a discusión en este colectivo de trabajo cómo mitigar de alguna forma sus efectos más nocivos, dado que por el momento parece difícil eliminar este sistema de



turnos rotativos (por la imposibilidad de reemplazar la maquinaria que exige este funcionamiento continuo).

6. Reflexiones finales

En esta ponencia hemos puesto bajo análisis la salud laboral y las condiciones de trabajo en una fábrica bajo gestión cooperativa, presentando una serie de reflexiones sobre una investigación que aún está en curso pero que nos permite vislumbrar algunos aspectos de interés y que consideramos podrán ser profundizados cuando se cuente con toda la información del trabajo de campo.

Al respecto, hemos abordado dos dimensiones del proceso de trabajo específicas y que abren cada una serie de interrogantes sobre la salud de los trabajadores.

En primer término, hemos revisado algunos aspectos referentes a cómo la división del trabajo existente en la cooperativa repercute sobre los trabajadores. Si bien la autogestión permite aunar las fases de concepción y ejecución, en términos técnicos se mantiene en la UPP la división del trabajo heredada de la empresa privada, así como sus lógicas subyacentes. Al respecto, en la cooperativa encontramos que el *lay-out* y las maquinarias establecen un proceso de trabajo continuo, altamente mecanizado y parcelado en sectores específicos. En este marco, los puestos de trabajo implican una serie de tareas repetitivas y específicas, estando muy limitada la posibilidad del enriquecimiento de tareas y el aprendizaje de nuevas actividades.

Esta situación nos plantea varios interrogantes referidos a las potenciales consecuencias que esta división del trabajo tiene en términos de motivación para los trabajadores y de margen de autonomía. En este sentido, planeamos seguir ahondando esta dimensión del proceso de trabajo para detectar si existen situaciones de apatía, desmotivación, pérdida de sentido del trabajo y otros fenómenos asociados (ausentismo, rendimiento decreciente, etc.).

En segundo lugar, en esta ponencia hemos examinado la configuración del tiempo de trabajo, en tanto dimensión cardinal de la organización del proceso productivo. Al respecto, hemos visto que en la UPP rige un sistema de trabajo por turnos rotativos, que conlleva potencialmente muchas consecuencias negativas para el bienestar de los operarios. Por un lado, porque este sistema implica el trabajo en turno noche, es decir en un momento donde las capacidades y habilidades de los trabajadores no están totalmente activadas a causa de los ritmos circadianos. De ahí que esto les exija un esfuerzo adicional (sensación permanente de cansancio, fatiga crónica, alteraciones del sueño) y que existan mayores



probabilidades errores, omisiones e incluso, accidentes en estos turnos. Por otro lado, este sistema también genera derivaciones psicosociales, surgidas del permanente desfasaje horario en el cual viven los trabajadores respecto de su círculo personal y que les dificulta la participación de actividades sociales y familiares.

Consideramos que las cuestiones examinadas en esta ponencia son relevantes (así como otras que a futuro abordaremos en otros textos) porque emergen en una empresa que por su forma de gestión cooperativa, se encuentran en desventaja o en mayor vulnerabilidad respecto de otras empresas (públicas o privadas).

En primer lugar, las cooperativas no pueden acceder protección de riesgos del trabajo como cualquier otra empresa privada. No pueden contratar una ART porque no entran dentro de ese marco normativo. Así que deben solventarse seguros específicos que seguramente no alcanzan a cubrir las necesidades de prevención y reparación. Por otra parte, en la UPP en particular, intuimos que por ahora rige una visión restringida sobre salud laboral, cercana a visión tradicional de higiene y seguridad. Es lo que conocen y, sobre todo, a lo que pueden acceder en un contexto económico desfavorable y que deja poco excedente para invertir en prevención de riesgos del trabajo.

De ahí nuestra voluntad de generar resultados que puedan ser apropiados por los asociados y que puedan llevar a la identificación y resolución de aspectos concretos que afectan a su bienestar. Un relevamiento riguroso sobre la magnitud de los riesgos psicosociales y sus efectos son el paso previo necesario para adoptar medidas de prevención, ajustadas a las necesidades y posibilidades de la cooperativa.

Bibliografía

- Coriat, B. (1991). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Ed. Siglo XXI.
- Coutrot, T. y Mermilliod, C. (2010). « Les risques psychosociaux au travail: les indicateurs disponibles », *Dares Analyses*, n° 81, pp. 1-11.
- Deledicque, L. M. y Moser, J. (2006). El proceso de trabajo en empresas recuperadas. La Unión Papelera Platense: Un estudio de caso. *Labour Again Documents*.
- Devetter, F.X. (2002). « La régulation des temps de travail atypiques : entre allocation hiérarchique et transaction », *Travail et emploi*, n° 92, pp. 57-69.



- Fajn, G., y Rebón, J. (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Herramienta*, 28, 15.
- Fernández-Montalvo, J y Piñol, E. (2000) “Horario laboral y salud: consecuencias psicológicas de los turnos de trabajo”, *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, Volumen 5. Número 3, pp. 207-222.
- Genin, E. (2007). “La porosité des temps chez les cadres. Proposition d’un modèle d’interactions entre temps personnel et temps professionnel”. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. École des Hautes Études Commerciales.
- Gollac, M. (2011) (coord.). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Paris: Rapport au ministre du Travail, de l’Emploi et de la Santé.
- 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”. Ponencia presentada en las IX Jornadas de Sociología de la UNLP. Ensenada, 5, 6 y 7 de diciembre.
- INSHT (1999). “Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos”, NTP (Nota Técnica de Prevención) nro. 455. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.
- Knauth, P. (1999) “Horas de trabajo”, en *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Martínez, O. (2013) *Trabajo por Turnos y Trabajo Nocturno. Su impacto en la salud de los trabajadores. Ideas para una propuesta sindical*. Taller de Estudios Laborales (TEL), Buenos Aires.
- Neffa, J. C. (1990). *Proceso de trabajo y economía de tiempo. Contribución al análisis crítico del pensamiento de Karl Marx, Frederick W. Taylor y Henry Ford*. Buenos Aires: Ed. CREDAL-URA N° 111 au CNRS y Editorial Humanitas.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. CABA: CEIL del CONICET; Corrientes: UNNE, Fac. de Cs, Económicas; La Plata: UNLP, Fac. de Cs. Económicas; Moreno: Universidad Nac. de Moreno; CABA: UMET- CITRA.
- Neffa, J.C. ; Korinfeld, S. y Henry, M. L. (2017). *Trabajo y salud en puestos de atención al público: una investigación sobre riesgos psicosociales en el trabajo en ANSES*. Buenos Aires: SECASFPI.
- Quéinnec, Y. (1995). *Trabajo nocturno, trabajo por turnos... vicios conocidos, vicios ocultos?* Documento CyMAT N° 3. PIETTE-CONICET, Buenos Aires.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.

Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

- Quéinnec, Y.; Teiger, C. y De Terssac, G. (2001). *Trabajo por turnos y salud. Referencias para la negociación*. Trabajo y Sociedad. Buenos Aires: CEIL-PIETTE- CONICET. Lumen-Humanitas.
- Rebón, J. (2005). *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción*. Documentos de trabajo, n° 44.
- Rubery, J., Ward, K., Grimshaw, D., Beynon, H. (2000). "Time and the new employment relationship". Ponencia presentada en la International Conference on the Economics and Socio-Economics of Service, Lille-Roubaix.