

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**La tercerización en la salud mutual:
organización del trabajo y acción sindical en la
Unidad Cooperativa Lavadero**

Carlos Bianchi
Tutor: Francisco Pucci

1999

Índice

Introducción	1
La tercerización como estrategia de organización del trabajo	2
La tercerización en el sector servicios	8
La tercerización en los servicios de atención a la salud	11
La reacción sindical ante la tercerización en la salud mutual	13
Estudio de caso en la Unidad Cooperativa Lavadero	15
Hipótesis	17
Diseño de investigación	18
La Unidad Cooperativa Lavadero como organización social	19
Práctica laboral y <i>habitus</i> de los trabajadores	24
Toma de decisiones y participación política	27
Incidencia sindical en la organización	32
Organización del trabajo y racionalidad organizacional	34
Conclusiones	38
Anexo de cuadros	41
Bibliografía	49

Introducción.

El presente trabajo es un acercamiento a los procesos de tercerización en el sistema mutual de salud de nuestro país. Se realiza a partir de un estudio de caso sobre el intento de tercerización de los servicios de lavandería en el Centro de Asistencia del Sindicato Médico del Uruguay (CASMU), que derivó en la creación de la Unidad Cooperativa Lavadero. Busca construir una caracterización sociológica de un caso particular, en el que se llegó a una solución negociada ante un conflicto recurrente en el mutualismo.

Los procesos de tercerización tienen una doble dimensión: por un lado la dimensión propiamente organizacional, que consiste en buscar la mejora del rendimiento laboral de una unidad. Por otro lado adquieren una dimensión política: constituyen una estrategia empresarial que afecta las condiciones de trabajo de los asalariados de la salud. A su vez, dentro del sector mutual, la tercerización aparece como parte del cambio en los objetivos fundacionales de estas organizaciones, cambio que prioriza la eficiencia económica por encima del carácter asistencialista de socorro mutuo. En atención a esto, el trabajo repasa en cómo aparecen en este caso concreto, cada una de estas dimensiones; no como procesos autónomos, sino como facetas estrechamente relacionadas de un mismo fenómeno.

Esta investigación se propone una aproximación empírica a los procesos de tercerización en el sector salud que permita contrastar las nociones teóricas que se exponen. Desde un enfoque estructuralista se describen las relaciones sociales dentro de la Cooperativa como organización social autónoma. La experiencia cooperativa se lleva adelante dentro del entramado social propio de organizaciones complejas, como son las mutualistas, que construyen preceptos éticos y prácticas laborales que inciden en la construcción de nuevas relaciones sociales, en la práctica laboral cotidiana y en los objetivos de la nueva organización.

La intención es conocer la alternativa lograda, no en referencia a su viabilidad económica como empresa, sino en tanto solución política a un conflicto laboral que afecta las relaciones sociales de trabajo del Centro Mutual. Es necesario, por lo tanto, conocer las relaciones políticas dentro de las organizaciones y los procesos de negociación con la Mutualista. Relaciones que se manifiestan en las formas de participación y de conducción de la Cooperativa.

La tercerización como estrategia de organización del trabajo.

La organización social del trabajo es un fenómeno dinámico. Cambia de acuerdo a las condiciones estructurales de la sociedad y a los conflictos friccionales entre los actores implicados. Toda forma de organización del trabajo tiene repercusiones sobre todas las dimensiones de lo social. Aunque una reorganización esté guiada por objetivos económicos o políticos es necesario comprenderla dentro de las relaciones sociales de trabajo que se modifican. Una práctica laboral es una práctica social que involucra actores en sus relaciones sociales de producción y reproducción.

La tercerización¹ es una de las formas que ha tomado la organización del trabajo en los últimos tiempos. Este fenómeno se puede observar desde dos perspectivas². Desde una perspectiva micro forma parte de las estrategias de las empresas en el afán de optimizar sus recursos y lograr la mejor adaptación al mercado. Desde una perspectiva macro forma parte de la división social del trabajo.

En el plano micro la tercerización, como estrategia empresarial, es el contrario de la internalización o verticalización de actividades. Es decir de la incorporación, en forma vertical al interior de las empresas, de todas las etapas que cumplen el ciclo productivo. Tanto "hacia atrás" en la producción o procesamiento de materias primas, como "hacia adelante", en la terminación y distribución del producto final. La tercerización desmantela la organización vertical de las empresas traspasando actividades al exterior de las mismas.

Por esto puede decirse que a nivel macro la tercerización profundiza la división social del trabajo. Al externalizar tareas, se divide el ciclo productivo, especializándose la empresa madre en la tarea principal, así como las distintas empresas subcontratadas se especializan en la tarea que les compete dentro de la cadena de producción. Por lo cual junto con la división de las tareas aumenta la especialización de las empresas y la división social del trabajo. Un paso más de este proceso de división del trabajo se produce con el fenómeno que podría denominarse de *cuarterización*, esto es cuando una empresa tercera subcontrata a su vez a otra empresa para la realización de la tarea que le fue delegada desde la firma madre. La forma más clara que asume este fenómeno es el de las empresas cuya función específica como "terceras" es la contratación de las distintas unidades que llevan a término las tareas que la casa matriz ha externalizado.

La tercerización puede ser una adaptación pasiva de una empresa en respuesta a un cambio en su entorno, por variación de los mercados, tipo de cambio, conflictos laborales etc., o puede ser una iniciativa de las empresas en afán de optimizar el aprovechamiento de los recursos que invierte en el ciclo productivo. La razón básica que está detrás de esta estrategia de externalización de funciones es la

¹"Se dice que existe un proceso de tercerización cuando una determinada actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra empresa. Esta otra empresa es una 'tercera', de ahí el nombre de 'tercerización' al proceso mediante el cual se le transfieren actividades. Dada la naturaleza de lo que ocurre en tales casos podríamos encontrar otro nombre para bautizar este proceso: 'externalización' ". Stolovich, L. *La tercerización una perspectiva general*.

² Stolovich, L. op. cit.

especialización de las empresas en aquello que mejor hacen o que les otorga mayores beneficios. En el caso de algunas grandes transnacionales de la vestimenta por ejemplo, el componente que los distingue es la marca. De modo que la empresa madre preserva para sí el nombre del producto y su diseño, subcontratando en distintos países la realización final del producto.

A nivel macro la tercerización es una de las facetas de los nuevos modelos productivos que suceden al modelo taylorista tradicional. Manteniendo con este modelo similitudes y diferencias que se moldean según cada proceso específico.

El taylorismo, como teoría y práctica de la organización del trabajo, surge en momentos en que los mercados capitalistas mantenían un crecimiento regular y más o menos estable. El crecimiento productivo de la empresa dependía de su capacidad de acompañar el de los mercados, con escalas de producción cada vez mayores. Esto llevó al crecimiento de la estructura de la empresa mediante la incorporación vertical de tareas a su ciclo productivo.

El vértice fundamental de los principios³ tayloristas consiste en la necesidad de que la dirección de las empresas sistematicen los conocimientos sobre el trabajo, expropiando el saber de oficio, con el objetivo de establecer científicamente una única forma de realización del trabajo (*one best way*). De esta forma, a partir de una extrema segmentación del ciclo productivo, se retira al operario de toda injerencia en la concepción del producto, relegándolo a un mero ejecutor, que en la mínima etapa que le compete debe contar con instrucciones únicas y precisas sobre lo que debe hacer. Para Taylor quien domina la forma de realizar el trabajo se hace dueño de los tiempos de producción, la destrucción del trabajo de oficio es el gran objetivo político del taylorismo⁴.

El cumplimiento de estos principios requiere del desarrollo de una estructura jerárquica piramidal de supervisión y control del trabajo obrero. Mediante la atomización del ciclo productivo también se atomiza la relación de trabajo. El taylorismo propone el individualismo en la relación entre el obrero y el patrón como forma de establecer un sistema de retribuciones de acuerdo al esfuerzo personal. La división de tareas en el ciclo productivo facilitó mano de obra más barata y fácil de conseguir para las empresas, que los viejos maestros de oficio, que al ser dueños de conocimientos imprescindibles para el trabajo eran capaces de boicotear la producción. El individualismo de Taylor buscó romper junto con los oficios, los vínculos y agremiaciones en torno a ellos, pretendiendo fijar en forma individual el precio del trabajo.

Desde una óptica marxista, Braverman criticó el efecto del taylorismo sobre la relación social de trabajo en la industria moderna. Plantea que el punto central sobre el que gira toda la actividad capitalista de administración es el control de la fuerza de trabajo.⁵ Taylor impone una nueva forma de control, la mejora de la producción del taylorismo es la mejora sobre el control del trabajo. La administración científica centraliza el control de las decisiones en el trabajo, desarticula las profesiones y oficios obreros, en pro del control de los directivos.

³ Taylor, F. *Management Científico*.

⁴ Coriat, B. *El taller y el cronómetro*.

El abaratamiento del trabajo mediante la segmentación de la producción, convierte la fuerza de trabajo en mercancía, desde el momento en que su organización se hace de acuerdo con las necesidades de quien la compra y no de quien la vende⁶.

Sin caer en un determinismo tecnológico simplista, la teoría de Taylor se asocia al auge de la tecnología de base electromecánica; la organización del trabajo en cadena torna al obrero en una extensión de las máquinas que maneja. Para el taylorismo la científicidad de sus fundamentos es una coartada que le otorga legitimidad; el enunciar los principios como hechos científicos, invalida la discusión política, opone a la experiencia de oficio de los obreros la legitimidad de una sistematización científica que sólo puede realizar la dirección.⁷ No sólo es improbable que alguna vez se alcanzase ciertamente una única forma óptima de hacer las cosas (*one best way*), sino que también lo es que se haya anhelado realmente alcanzarla; se buscaba que prevaleciera como ideología legitimadora de la organización del trabajo⁸.

Los principios de organización científica del trabajo, responden a un momento de desarrollo del capitalismo por la ampliación de los mercados. Los oficios significaban una traba para la acumulación del capital, el *management científico* mediante el control de los tiempos de trabajo logra el necesario crecimiento en el *rendimiento del trabajo*, fruto de un crecimiento muy importante en la *productividad del trabajo* y, sobre todo, en la *intensidad del trabajo*⁹. La incorporación al interior de las empresas de actividades complementarias al ciclo productivo permitía mayor control sobre la producción en un momento de mercados estables y predecibles.

La adopción de la producción en serie, como paradigma de la producción industrial, tuvo una significación muy importante para las sociedades industrializadas. Piore y Sabel señalan la adopción y difusión de esta práctica como un punto de inflexión en el desarrollo económico capitalista, caracterizándola como la *primer ruptura industrial*. A partir de este modelo se organizó el trabajo industrial que se difundió desde principios del siglo XX, desde los polos de desarrollo a casi toda la economía capitalista y también, con modificaciones en la forma de administración, a los países del socialismo de Estado. Estos autores plantean que el agotamiento de este modelo, significó la *segunda ruptura industrial*¹⁰. Este agotamiento se manifiesta en las crisis de los *mecanismos de regulación* de la producción que adaptan la capacidad productiva a la demanda de consumo¹¹. Así como en las crisis de *elección y adaptación de tecnologías* a la división social del trabajo y a la organización productiva de las empresas.

⁵ Braverman, H. *Trabajo y capital monopolista*"; pág.132.

⁶ Braverman, H. op. cit. Pág. 104.

⁷ Castillo, J. "El taylorismo hoy: ¿arqueología industrial?"; en: *Las nuevas formas de organización del trabajo*; de Juan J. Castillo (Comp.).

⁸ Crozier, M. *El fenómeno burocrático*, Tomo II, pág. 33.

⁹ Entendiendo por *intensificación del trabajo* cuando con una tecnología constante un mismo número de trabajadores produce en un mismo tiempo una cantidad mayor de mercancías, crecimiento debido al incremento del ritmo de trabajo. Incremento en la *productividad del trabajo* es cuando dentro de un mismo ritmo de trabajo la misma cantidad de trabajadores produce mayor número de mercancías, debido a progresos en la eficiencia técnica de los medios de producción utilizados. El *rendimiento del trabajo* se construye con estas dos dimensiones. Coriat, B. Op. cit. pág. 36. nota a pie.

¹⁰ Piore y Sabel sitúan la manifestación crítica de este proceso en la mitad de la década de 1970.

A partir de las crisis capitalistas los mercados se transformaron tomándose más inestables e impredecibles. La expansión de mercados cesó y su comportamiento se volvió errático, cayendo la eficiencia del modelo de producción en serie, que aseguraba una alta productividad sobre la base de una intensificación de la producción. Además de esto se transformaron las pautas de consumo en las sociedades avanzadas reclamando mayor calidad y diversidad. Esta situación llevó a que la empresa taylorista de grandes dimensiones fuese demasiado rígida para poder adaptarse a los cambios del ambiente y se fuera construyendo un nuevo modelo de empresa con menores cargas fijas capaz de afrontar con mayor flexibilidad las variaciones del mercado.

Una de las formas de lograr mayor flexibilidad es mediante la externalización de tareas. De esta manera la empresa madre mantiene dentro de su dominio directo tan sólo aquellas actividades centrales de producción que agregan valor al producto; esta estrategia es la que se denomina de *focalización*¹². En todos los sectores y ramas de actividad existe el debate sobre qué es posible externalizar y qué no. El argumento en contra de la estrategia de focalización, es que al mismo tiempo que la empresa invierte recursos y asume obligaciones laborales, sólo en la tarea que mejor hace y que la distingue de la competencia, queda expuesta al cumplimiento por parte de las empresas terceras que contrata, para poder satisfacer su demanda, en cantidad y calidad.

La focalización permite que si la empresa madre se especializa en su tarea central y las empresas terceras en sus tareas específicas es posible acercarse a una escala ideal de producción en cada fase según el comportamiento del mercado. En una empresa de grandes dimensiones que integra todo el ciclo productivo verticalmente, el aprovechamiento de los recursos invertidos en cada fase de la cadena no necesariamente está optimizado ya que siempre queda supeditado a la demanda del producto final. La optimización de la escala de producción puede lograrse siempre que las empresas terceras cuenten con la posibilidad de ampliar sus mercados más allá de la empresa madre.

Existen diversas formas de flexibilización, esta no es más que una de ellas. La flexibilización como modelo productivo prescribe otras transformaciones en la organización del trabajo, como ser la flexibilidad funcional de las unidades de planta y los trabajadores, lo que significa que estos tengan capacidades flexibles que se adaptan a las distintas necesidades del trabajo. La empresa que externaliza tareas se vuelve más flexible en sus costos, pero puede mantener el viejo modelo de producción en los sectores que mantiene, del mismo modo que la empresa “tercera” no necesariamente varía la forma de realización del trabajo.

La empresa que terceriza parte de su ciclo productivo o de las actividades aledañas (limpieza, seguridad, mantenimiento, etc.) se torna menos rígida ante las variaciones del mercado. Si una empresa externaliza la confección de partes de su producto final, transforma lo que antes era activo fijo de su patrimonio en costos variables según la demanda que tengan sus productos.

¹¹ Piore, M. - Sabel, C *La segunda ruptura industrial*, Págs. 13,14,15.

¹² Stolovich, L. op.cit.

Así como el objetivo político del taylorismo, como estrategia de acumulación de capital, fue la desarticulación de los gremios de oficio -y para ello requirió la incorporación al interior de la fábrica de los trabajos que se realizaban en los talleres artesanales- hoy la tercerización es una estrategia de control inversa, desmantela la gran factoría para controlar los impactos que la variación de la demanda y de la competencia pueda tener sobre el capital patrimonial de la empresa. Como estrategia económica está más ligada a la capacidad de especulación que a la intensificación de la producción. A la vez que tiene un efecto atomizador similar al que tuvo la producción en serie, desarticula los sindicatos tradicionalmente organizados en base a la concentración de obreros en un mismo lugar de trabajo.

La externalización de tareas modifica la relación jurídica que mantiene una empresa con quienes realizan el producto que ésta comercializa. Hasta el momento de la externalización, la tarea la realizaban trabajadores que mantenían con la empresa una relación laboral mediada por las normas laborales. La empresa sustituye así, relaciones de tipo laboral por relaciones de tipo comercial. El patrón se libera de las cargas sociales y fiscales que significa una plantilla asalariada. Esto es la expresión jurídica que toma el cambio de las relaciones sociales como fruto de la tercerización; se modifica el vínculo entre capital y trabajo, una relación laboral, amparada en el Derecho Laboral, se transforma en una relación comercial que se rige por el Derecho Comercial.¹³

En algunos casos la tercerización no consiste más que en esto, en transformar a los antiguos trabajadores de la empresa madre en microempresarios, de modo que la empresa se reduce pero el trabajo se continúa haciendo de la misma manera que antes. Si bien ya no existe dependencia formal (la relación de trabajo deja de estar mediada por una forma del derecho que prevé esta situación desigual, para estar mediada por un código que establece relaciones entre partes iguales) la relación sigue siendo asimétrica. El novel empresario es formalmente independiente respecto a la empresa madre, pero mantiene una relación de dependencia real para poder desarrollar su trabajo.

Retomando la perspectiva de Braverman, la tercerización es un paso más de la alienación del trabajo, ya que se compra trabajo a un precio, como cantidad, no la fuerza de trabajo por un tiempo determinado; la externalización de tareas, hace explícita la noción de trabajo como mercancía.¹⁴

No cabe por esto una asociación directa entre tercerización y desregulación laboral o informalización del empleo. La tercerización puede ser una solución dinámica para los problemas de producción de una empresa o un conglomerado de empresas. La coordinación de unidades productivas que mediante la especialización en una tarea determinada logran mayor eficiencia es una transformación en la forma de organización del trabajo que no significa necesariamente una precarización de las relaciones laborales y por lo mismo del empleo. Claro está que en las firmas que procuran únicamente una transformación en la forma de contratación de su personal, sin procurar la especialización o flexibilidad, la consecuencia para los trabajadores es una situación de mayor irregularidad o inestabilidad fruto de la nueva

¹³ Stolovich Luis; op. cit.

¹⁴ Braverman, H. Op cit, págs. 71, 104.

situación jurídica de su trabajo¹⁵.

Los efectos sobre la regulación del empleo a partir de nuevas formas de organización del trabajo, son una de las manifestaciones de la *crisis de regulación*¹⁶ producto del agotamiento del sistema de producción en serie. Estas crisis son un síntoma de la dificultad de comprender a la economía dentro de la sociedad. Son la inadecuación de las formas de producción respecto al conjunto social, adecuación que deben cumplir los *mecanismos de regulación* que adaptan la forma de producción a los objetivos del desarrollo social. Según como operen estos mecanismos mediados por negociaciones entre los sindicatos, las empresas y el gobierno, y según las potencialidades de desarrollo productivo de un país respecto a la situación internacional, la tercerización tendrá distintos efectos sobre el trabajo y los trabajadores.

En el norte de Italia el modelo de especialización flexible en la industria de la vestimenta se ha desarrollado sobre la base de pequeñas empresas comunitarias que actúan como empresas “terceras” para grandes firmas de confección de vestimenta. Mediante este sistema se ha logrado un nivel de flexibilidad capaz de adecuarse a las variaciones de la demanda en stock y diversidad, operando con un personal altamente calificado y a su vez flexible en sus capacidades de trabajo. Si bien estos trabajadores no sufrieron el mismo proceso que otros, son un ejemplo de que la externalización de tareas puede ser una práctica empresarial que contribuya al dinamismo productivo sin ir en detrimento de los intereses de los trabajadores.¹⁷

En el Uruguay, como en el mundo, la tercerización no es un fenómeno aislado, se presenta dentro de un marco de cambios en las relaciones de trabajo y en la orientación de la economía. Por un lado la economía nacional está experimentando un fuerte corrimiento hacia el sector terciario, ha desaparecido gran parte del parque industrial, llegando al punto de que sectores políticos caractericen al Uruguay en el plano regional, como un país de servicios. Siguiendo esta tendencia es que se ha producido una gran expansión y consolidación de firmas comerciales que se especializan en la prestación de servicios como empresas “terceras” (empresas de limpieza, de seguridad, etc.). Estas empresas han llegado a constituirse en cierta medida en una válvula de escape para la caída del nivel de empleo. Pero en lo que respecta a la calidad del empleo, en el sentido de nivel de salarios, beneficios sociales, condiciones y medio ambiente de trabajo, son un referente claro de la precarización del empleo que experimenta el Uruguay.

Acompaña este giro de la economía un proceso de desmantelamiento del aparato económico del Estado. Una de las formas que ha tomado este proceso es la contratación de “terceros” privados para el cumplimiento de ciertas tareas o servicios que hasta hace poco tiempo cumplía la Administración Pública.

¹⁵ “En el caso italiano... el proceso de tercerización es una solución dinámica de la industria, donde se ganó en flexibilidad y rapidez de producción por medio del montaje de una red de unidades productoras coordinadas por una empresa central. En Brasil, esa tercerización viene siendo confundida con informalización, o sea, se formó un mecanismo que busca principalmente eludir obligaciones tributarias y laborales...Así la tercerización está siendo asociada a la idea de corte de costos, posibilitada por la reducción de cargas sociales, y no por ganancias de productividad, como ha ocurrido en otros países” Monteiro Bastos - Carlos Pinkusfelt; en: *La tercerización una perspectiva general* de Luis Stolovich.

¹⁶Piore, M. - Sabel, C op. cit. pág. 15.

¹⁷ Piore, M. - Sabel, C op. cit págs. 380-381.

En nuestro país la tercerización se presenta como una de las facetas de un fuerte impulso desregulador de las relaciones laborales. Existe la idea -de aparente consenso- de que en nuestro país la tercerización, lejos de perseguir una forma de gestión o de producción más eficiente, tiene por objetivo la evasión de las cargas sociales e impositivas.

Bajo esta forma es que este fenómeno se ha extendido y generalizado en la economía nacional, hasta ser, desde hace ya algunos años, una muy importante transformación de las relaciones laborales y de la cultura de trabajo tradicionales. La tercerización es percibida desde los sectores asalariados, como uno de los símbolos de este proceso de desmantelamiento de la industria manufacturera de bienes de consumo y de las empresas públicas. Ramas de ocupación que se habían desarrollado al amparo del Estado de Bienestar batllista y constituían las principales fuentes de empleo en el medio urbano.

Ninguno de estos procesos ha pasado desapercibido para las organizaciones sindicales y la tercerización -que ha sido, casi siempre, consecuencia de un planteo de los empresarios ante una situación crítica determinada- ha desatado un gran rechazo de los trabajadores, lo que se ha plasmado en muchas ocasiones en importantes conflictos, con altos costos para ambas partes. Así como es posible afirmar que la tercerización en el Uruguay, como parte de una política patronal, responde más a la evasión fiscal y a la desregulación del empleo que al perfeccionamiento de la gestión productiva, también es posible afirmar que, en la mayoría de los casos, los sindicatos han mantenido el tema como *tabú* no cediendo de una rotunda negativa, que deriva en conflicto, incorporándose a las negociaciones del proceso sólo cuando éste ya está encaminado, intentando preservar las fuentes de empleo.¹⁸

La tercerización en el sector servicios.

Resulta difícil lograr una definición del sector servicios a la vez abarcativa y precisa. Por servicios se entiende, no solo a las actividades comprendidas en todos los sectores de actividad que no participan ni de la extracción ni del procesamiento de materias primas, sino también las secciones que dentro de las empresas de extracción y procesamiento de materias primas, cumplen funciones de servicios a la producción (mantenimiento, limpieza, etc.). Durante mucho tiempo se definió al sector servicios por el tipo de empleo que ofertaba, asimilándolo al trabajo de oficina, asignándosele un status social superior al de los obreros industriales. La expansión y diversificación de este sector generó una gran heterogeneidad tanto en el status social como en las condiciones laborales objetivas de los trabajadores, lo cual tornó aún más difusa esta polémica definición.

Para superar las definiciones que caracterizan a los trabajos de servicios por lo que no hacen, Offe y Berger proponen una definición funcional del sector:

“...el sector servicios abarca la totalidad de las funciones que se realizan en el proceso de reproducción social y se dirigen a la reproducción de las estructuras formales, las formas

procedimentales y las condiciones enmarcantes de carácter cultural bajo las que tiene lugar la reproducción material de la sociedad."¹⁹

El concepto de *reproducción de las estructuras formales* abarca todas aquellas actividades desarrolladas por los sistemas normativos, de comunicación, de investigación, desarrollo y transmisión de saberes, protección sanitaria, etc. Esta concepción de la actividad de servicios, está delimitada por el papel funcional de los tipos de trabajo que comprende, más allá de si se trata de tareas que estén insertas en empresas de otros sectores de la economía, delimita la función del sector servicios como *protección de las formas*, formas que definen el proceso de producción social de la vida material, que podrán ser más o menos independientes pero que reclaman una vinculación funcional.

El sector servicios ha experimentado un crecimiento sostenido en las economías capitalistas, particularmente en las más desarrolladas. Offe recopila una serie de explicaciones para este fenómeno²⁰. Desde una visión sistémica, los servicios cumplen funciones de intermediación en la producción, y de regulación entre capital y trabajo. Se entiende la expansión del sector por *necesidades sistémicas crecientes*, que han aumentado en paralelo con el desarrollo del capitalismo y la complejización de las sociedades.

Desde una postura neomarxista se esboza la hipótesis opuesta, que plantea que el sector servicios se ha desarrollado por un exceso de oferta de trabajo producto del desarrollo tecnológico industrial del capitalismo, que ha desplazado mano de obra de la industria al sector terciario. El eje sobre el que gira esta hipótesis es que el desarrollo capitalista sustituye trabajo productivo, que contribuye a la acumulación de capital, por el trabajo de servicios que, por el contrario, desacumula. El ejemplo más claro de esto es la superpoblación de cargos públicos que llevan al Estado al borde del déficit fiscal. Esta caracterización del trabajo en el sector servicios es discutida por no reconocer su función de legitimación del capitalismo en la sociedad mediante las instituciones educativas, de justicia, etc.²¹

Otras explicaciones se refieren a un cambio en las pautas de consumo y al crecimiento de la renta de las economías domésticas que demandan mayor cantidad y calidad de servicios. También se explica el crecimiento del sector por el supuesto atractivo de los trabajos "limpios" de servicios, que motivan al trabajador a preferirlos a los empleos industriales, lo cual es muy discutible debido a la gran heterogeneidad que existe a la interna del sector en materia de remuneración y condiciones de trabajo.

Offe y Berger ensayan una clasificación de las áreas que componen el sector servicios, según la distancia estructural respecto al sector de producción de mercancías, reparando en sus características estructurales y no en sus componentes materiales²². En primer lugar distinguen los servicios comerciales, que se caracterizan porque su ejecución depende de que los costos de realización sean menores que los

¹⁸ García, Lorna; *La tercerización en el Uruguay*.

¹⁹ Berger, J. - Offe, C. "La dinámica evolutiva del sector servicios" pág. 269; en: *La sociedad del trabajo*, de Claus Offe.

²⁰ Offe C. "El crecimiento del trabajo en el sector servicios: cuatro ensayos de explicación sociológica", en *La sociedad del Trabajo*; de Claus Offe.

²¹ Finkel, Lucila. *La organización social del trabajo*, pág. 417.

²² Berger, J. - Offe, C. op. cit. págs. 282-286.

resultados de la venta del servicio. Otra área de los servicios son los de vigilancia de producción o de organización interna, su función es el control y apoyo de la producción de mercancías. La realización de estos trabajos depende de que el rendimiento que ofrecen a la empresa sea mayor que el costo que suponen, siempre en el entendido de que son actividades necesarias para la valorización del capital (administración, ventas, vigilancia, etc.). A diferencia de los servicios comerciales, en este subsector las actividades no son objeto de asignación vía precios. El tercer subsector lo componen los servicios público-estatales, en esta área la realización del trabajo se aparta un poco más de las condiciones que impone la racionalidad del mercado. Más allá de una posible medición de costos-beneficios a partir de ciertos indicadores sociales, se pondera la necesidad social de estos trabajos.

En el sector terciario, al igual que en los otros sectores de la economía se ensayan estrategias de racionalización que buscan optimizar el aprovechamiento de los recursos y el tiempo invertido en el trabajo²³. La incorporación de tecnología y maquinaria o *mecanización* es una de las estrategias más habituales, para lograr una mayor eficacia con una menor inversión de trabajo. Otras formas de lograr esto son las estrategias de *racionalización organizacional*, que tienden a mejorar la utilización del potencial del trabajo de servicios que ofrece una empresa. Esto se basa en intentos de controlar la capacidad de respuesta a las oscilaciones de la demanda, el aprovechamiento de los recursos humanos y técnicos, etc. Estas estrategias y en particular la de la *mecanización*, debido a la necesidad de contratar trabajos que requieren de alta tecnología, producen el desplazamiento del trabajo de servicios hacia empresas terceras, es decir *externalización*.

La externalización es entonces una estrategia de control de problemas estructurales de racionalización. Estos autores la distinguen como una práctica que debería ser específica del sector servicios, a diferencia de las otras estrategias de racionalización.²⁴ En el sector industrial es posible cesar la producción de un bien, porque deja de ser rentable en determinadas circunstancias, y se suple con la producción de otro sustituto, sin que la desaparición del primero resulte traumática para las necesidades de la sociedad. En el sector terciario, si un determinado servicio deja de ser rentable no es posible sustituirlo de un día para otro. La necesidad social de servicios (salud, transporte, educación, etc.) no desaparece porque caiga la capacidad de la demanda de cubrir los costos de su ejecución. No es posible suprimir un servicio como se suprime un bien industrial que ha quedado obsoleto por condiciones económicas o técnicas.

*“De acuerdo con su naturaleza social, los servicios, por decirlo así, se encuentran doblemente determinados: por los cálculos económicos-individuales de las empresas y unidades económicas que los generan y por las necesidades sistemáticas de los servicios de ordenación a las que corresponden.”*²⁵

Por la inconsistencia entre la capacidad de cubrir los costos y las necesidades sociales de servicios es que se produce un importante retraso en la racionalización del trabajo del sector, tanto mecánica como

²³ Berger, J. - Offe, C. op. cit. pág. 291.

²⁴ Berger, J. - Offe, C. op. cit. pág. 295.

²⁵ Berger, J. - Offe, C. op. cit. pág. 296.

organizacional. Aparece así la estrategia adaptativa de externalización o traspaso de servicios entre los subsectores del sector: el sector comercial, el sector de vigilancia interna del proceso de producción de las empresas y el sector público-estatal.

Consecuencia objetiva de esto es el pasaje de servicios de vigilancia de la producción, que se cumplían con personal interno de la industria, al sector comercial. Así como también los procesos de privatización de los servicios público-estatales, en los que a menudo en pos de una mejor racionalización del trabajo, se pondera la cobertura de los costos por sobre las necesidades sociales de servicios.

La tercerización ha contribuido a la terciarización de la economía, esto es la expansión del sector terciario. Cuando una industria terceriza sectores como mantenimiento, vigilancia, etc. los trabajadores que antes formaban parte del sector secundario y estaban comprendidos dentro del laudo industrial, ahora forman parte del sector terciario. Esto no es sólo una clasificación estadística, sino que en general estos procesos transforman las condiciones laborales y salariales en detrimento de los intereses de los trabajadores.²⁶ Estos sectores son los que las empresas pueden externalizar más fácilmente, ya que se liberan de las cargas tributarias correspondientes a esos empleados y no corren los mismos riesgos que correrían si parte de su producción dependiese del cumplimiento de una tercera empresa.

En el trabajo de servicios, como en el resto de la economía, la tercerización desmantela la incorporación vertical de tareas dentro de una empresa, que fue fruto de la concepción taylorista de reducción de incertidumbres. Pero a su vez refuerza la segmentación del trabajo, y potencialmente también la división entre gestores y ejecutores.

La tercerización en el subsector de servicios de atención a la salud.

La atención a la salud es un claro ejemplo de trabajo de *protección de las formas*, la función de estas tareas es de resguardo de la reproducción de la vida material y social. Entendiendo siempre por *protección de las formas*, los trabajos funcionales para la preservación de las instituciones, los mecanismos sociales de producción y reproducción, y de los seres humanos en concreto.

Así es que la atención de la salud cumple una función de prevención (*evitación*)²⁷, es decir, cuidar la integridad institucional de posibles perturbaciones. Más allá de campañas preventivas, recopilación de estadísticas y planificación de políticas de cobertura, siempre mantiene un margen de azarosidad sobre el volumen que la sociedad requiere de estos servicios. El rol de estos servicios es intrínsecamente asistencial. La eficiencia de un servicio de salud, no sólo se mide por la calidad de la asistencia sino por una cierta capacidad de exceso, es decir de disponibilidad preventiva. Esto hace que el concepto de eficiencia en los servicios de salud, deba considerar la capacidad potencial de dar respuesta a las necesidades sociales de

²⁶ Stolovich, L. op. cit.

²⁷ Berger, J. – Offe, C. op. cit. pág. 274.

atención²⁸.

Los servicios de atención a la salud se dividen en dos grandes sectores: los servicios públicos y los privados. Los servicios de salud privados, por la forma de estructuración del trabajo, corresponde clasificarlos como servicios comerciales, ya que su prestación está fijada por criterios de rentabilidad. A su vez, los servicios públicos están considerados dentro de las políticas sociales del Estado y apuntan a cubrir las necesidades de los sectores sociales más carenciados que, en general, los servicios privados no atienden por no ser rentables.

Más allá de la forma de administración, los servicios de salud están fuertemente determinados por las necesidades sociales de atención. Pero la presión por una mejor racionalización de los recursos, motivó en el ámbito mundial la difusión de una racionalidad comercial para la administración de los servicios de salud.²⁹ La forma como se articulan la racionalidad comercial con la atención de necesidades sociales, requiere de una discusión sobre el concepto de eficiencia en atención de salud. En este sector, como en todos, se debe construir un concepto de qué es una atención eficiente³⁰. La eficiencia del trabajo de la salud, no sólo comprende la rapidez, el disponer de las mejores tecnologías médicas, sino también la capacidad de *evitación*, que en buena medida se logra por dar cobertura a las necesidades sociales no rentables.

En Uruguay la figura institucional de la mutualista es una forma de organización compleja del trabajo de asistencia a la salud. Se formó con una racionalidad híbrida entre la lógica organizacional pública y la privada, o al menos así lo fue originalmente. La forma de atención mutual pretendió contemplar la cobertura de las necesidades sociales de atención de salud de aquellas personas que no podían pagar la atención privada, obteniendo los recursos necesarios para esto de los aportes de los afiliados en un sistema de socorros mutuos. Mediante el aporte solidario de todos los afiliados, se cubría la atención de quienes lo requiriesen. Esta modalidad se generalizó hasta más de la mitad de la población, convirtiendo a la atención privada de “médico de familia”, en una práctica restringida de unos pocos sectores pudientes³¹. Desde mediados de la década de los ‘80, el mutualismo pasa por una seria crisis financiera, que llevó a la desaparición de varias sociedades de asistencia. El aparato de asistencia y el plantel burocrático de administración se tornaron muy onerosos, en parte por problemas de administración y también por reducciones en los subsidios estatales³². Esta situación provocó un cambio de hecho en los objetivos

²⁸ Berger, J. – Offe, C. op. cit. pág. 276.

²⁹ “Al convertirse la eficacia y la racionalización en objetivos prioritarios de las gerencias y de los empleadores, se observó una tendencia creciente a considerar las ocupaciones y funciones en los servicios de salud como ‘un trabajo más’, y fue perdiendo importancia el aspecto de prestación de servicios de interés público. Esta evolución se ha registrado tanto en las instituciones públicas como en las organizaciones privadas, independientemente de que una u otras tengan una finalidad comercial o de que constituyan sociedades sin fines de lucro”; O. I. T. *Condiciones de empleo y de trabajo en el marco de las reformas en el sector salud*.

³⁰ “La definición de qué es eficiente y qué no lo es, lejos de resolverse a través de una racionalidad puramente técnica, se transforma en una construcción social, en la cual participan valores, imágenes y códigos fuertemente arraigados en la estructura de la sociedad”. En: *Transformaciones de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales en la salud privada ante los procesos de globalización en Uruguay*, de Supervielle, M. - Pucci, F.

³¹ Margolis, E. *La asistencia médica colectivizada en el Uruguay*, págs. 8-11, 28-33.

³² Dicandro, M. *Crisis en la salud. El crack económico financiero del mutualismo*, págs. 53-61.

organizacionales de las mutualistas, por la necesidad de contemplar la rentabilidad del trabajo médico y contener los costos con diferentes estrategias.

La tercerización ha sido una de las estrategias de contención de costos que se han ensayado, la cual motivó grandes controversias y conflictos entre directivos y trabajadores. En un plano teórico es en torno a la complementación de la racionalidad de asistencia y la incorporación de elementos del mercado, que giran las discusiones respecto a la tercerización en la salud mutual. En la práctica, la principal consigna de los trabajadores en estos conflictos ha sido la preservación de fuentes de trabajo y de la calidad de asistencia dentro de las mutualistas y la de los empresarios la necesidad de reducir los costos.

La externalización fue una solución estructural del sector para la necesaria incorporación de tecnologías de última generación, evitando importantes erogaciones que hubiesen sido necesarias para su incorporación directa a los centros de asistencia. A su vez las mutualistas presentaban problemas de burocratismo y rigidez que se intentaron solucionar ensayando formas de flexibilización basadas en la externalización de servicios hacia empresas terceras. Los sectores que más se ha insistido en tercerizar son los de *servicios de vigilancia interna* del trabajo de los centros de asistencia; es decir, limpieza, lavandería, vigilancia y algunos sectores administrativos.

La flexibilización, y dentro de ella la tercerización, en el sector salud, en el ámbito mundial es entendida como un modelo de gestión tendiente a mejorar el servicio. Implica controlar los costos y optimizar los recursos, implementar cambios en la forma de gestión y dirección del trabajo. Procesos que requieren la participación protagónica de los trabajadores para que logren desarrollarse con éxito.³³

La reacción sindical ante la tercerización en la salud mutual.

El argumento sindical es que, en nuestro país, los intentos de flexibilización, que se manifiestan en externalización de tareas, no buscan optimizar el servicio sino reducir sus costos, incluidos los costos en recursos humanos. Por esto, los trabajadores no se suman a un proceso de negociación con ánimo de cooperar para una transformación necesaria, sino que recurren rápidamente al conflicto en defensa de sus intereses que se ven lesionados con esta forma de tercerización.

Más allá de esto existen discusiones específicas sobre qué es posible tercerizar en el proceso de trabajo del sector salud. La Federación Uruguaya de la Salud (FUS), que agremia a los trabajadores no médicos de la salud, elevó en los años 1991-1992 un planteo oficial a los directivos sobre el sistema nacional de atención de salud. Entre otras cosas este planteo reclamaba la necesidad de concebir al acto médico como una unidad.³⁴ El concepto de unidad del acto médico no sólo abarca el proceso clínico-terapéutico, sino también las actividades de servicios que posibilitan el buen desarrollo de éste. El

³³ O.I.T.; op. cit.

³⁴ Estas ideas fueron recogidas en entrevistas a dirigentes sindicales de la FUS.

argumento del gremio de funcionarios es que el paciente es atendido y tratado en todo el transcurso en que se encuentra en el centro de asistencia. Todas las actividades del centro mutual tienen incidencia sobre el tratamiento de pacientes, desde la intervención quirúrgica hasta la buena gestión administrativa que permite la atención en tiempo y forma. A partir de ello afirman la necesaria idoneidad que requiere todo el personal que trabaja en la salud y cuestionan el efecto que tiene la externalización de tareas como la limpieza o los análisis clínicos, sobre la calidad de asistencia que se brinda a los pacientes.

Además de las razones que se desprenden de este planteo, los trabajadores luchan contra la tercerización, por entender que desplaza puestos de trabajo amparados en el laudo de la salud hacia otros sectores desprotegidos en sus condiciones laborales, y denuncian esto como un proceso de precarización del empleo. Por otro lado, se argumenta que la tercerización tiene un efecto atomizador que debilita el poder sindical y por ende también perjudica a los trabajadores que permanecen en la institución.

Los argumentos de los directivos de la salud a favor de la tercerización se basan en la necesaria restricción de gastos y también en los problemas de burocratismo y rigidez provocados por mantener una gran organización vertical de las tareas. Los costos salariales son muy superiores a los gastos por contratación de empresas terceras para la realización de *servicios de vigilancia interna*, incluidos los análisis clínicos.

El sector salud es una de las actividades donde la tercerización puede traer mayores problemas debido a la pérdida de control directo de la mutualista sobre la tarea tercerizada. La externalización de los análisis clínicos es un claro ejemplo, si no existe buena coordinación entre la mutualista y la empresa contratada y un serio control de la calidad del trabajo, los riesgos que se corren pueden tener consecuencias negativas sobre la vida humana.

La crítica del sindicato a la aplicabilidad de la tercerización en el sector, es que si la razón de tercerizar es la disminución de los costos de asistencia, la manera más sencilla para las empresas contratadas de brindar un servicio más barato es emplear personal que no esté capacitado y productos de menor calidad.³⁵ Estas empresas no tienen objetivos asistencialistas, sino que son firmas comerciales con fines de lucro, por lo tanto la calidad de asistencia estará supeditada a sus utilidades económicas. Este reclamo parte de la consideración de los servicios de salud desde una racionalidad de asistencia de necesidades sociales. Si no se contempla esta racionalidad en favor de la rentabilidad y se prioriza contener los costos de las mutualistas, se pueden correr riesgos en la calidad de asistencia.

El problema de la rentabilidad de las mutualistas va mucho más allá de la tercerización de las tareas y cuestiona la validez actual de la solución mutual tal como fue planteada en sus orígenes. Muchas instituciones han atravesado por serios desfinanciamientos. Disminuidos los subsidios estatales, no existiendo un sistema nacional de salud que coordine los recursos públicos y privados para un mejor aprovechamiento, las bases institucionales han ido cambiando de hecho. Uno de los cambios más llamativos, y que habla del cambio de racionalidad en estas instituciones, es el paulatino pasaje del

³⁵ Estas ideas fueron recogidas en entrevistas a dirigentes sindicales de la FUS.

“afiliado” en un sistema de aportes solidarios a “cliente”, con cuotas de pago diferenciadas a las que se corresponden distintos servicios (comodidades de internación, emergencia, etc.). Por esto mismo, es que tampoco aquí cabe una asociación simplista entre la tercerización en sí misma y la transformación del carácter asistencial de la salud mutual.

Desde la postura sindical la tercerización en la salud es muy difícil de aplicar, entienden que en muchas tareas rompería la unidad del acto médico asistencial, a la vez que desplazaría empleos del sector hacia otros sectores. Por otro lado es una práctica que puede permitir racionalizar recursos dentro de determinadas tareas y que puede ser inevitable desde el punto de vista económico, si la rígida integración vertical se hace insostenible.

A partir de estas oposiciones es que se han producido serios conflictos en la salud, la necesidad imperiosa de rebajar costos ha chocado con la defensa de las fuentes de trabajo, y las negociaciones se desarrollaron, en general, en un ambiente de tensión.

Siguiendo esta problemática este trabajo pretende realizar un estudio exploratorio en un caso de intento de tercerización, que derivó en una experiencia diferente a la generalidad, en el que la negociación entre el sindicato y la empresa llevaron a una solución original, con el acuerdo de las partes. Un estudio de caso resulta pertinente como forma de profundizar en el conocimiento de estas experiencias, de cómo éstas se han desarrollado, con qué problemas se enfrentan y qué perspectivas tienen, haciendo hincapié en el estudio de los cambios en la nueva situación laboral y en qué transformaciones requieren del individuo y del grupo.

Estudio de caso en la Unidad Cooperativa Lavadero.

La Unidad Cooperativa Lavadero fue formada por funcionarios del CASMU para la prestación del servicio de lavandería, tarea que tiempo atrás se realizaba dentro del control directo de la Mutualista. Siguiendo la definición dada, éste no es un caso propiamente de tercerización, ya que no se transformó la relación jurídica entre el CASMU y los trabajadores, éstos siguen siendo empleados del CASMU. Más allá de esto resulta pertinente su estudio como una solución alternativa, que fue lograda mediante la negociación entre los trabajadores y los directivos de la institución.

El CASMU es la más grande organización de asistencia de la salud dentro del ámbito privado; cuenta con 4.000 funcionarios, 5.000 médicos y aproximadamente 20 locales de asistencia, atendiendo a 270.000 socios³⁶. Tiene la característica de ser una empresa que pertenece a un sindicato, el sindicato de los médicos, lo cual supone que además de los criterios empresariales y de atención de necesidades de salud,

³⁶ Los datos que se usan en la descripción de la empresa son extraídos de: *Transformaciones de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales en la salud privada ante los procesos de globalización en Uruguay*. Marcos Supervielle - Francisco Pucci.

asume una lógica de gestión y unos objetivos que la diferencian de otros centros privados de asistencia. En su creación, el CASMU tuvo una fuerte influencia de códigos solidarios fruto de su característica mutual y gremial. Todas estas características suman complejidad a la ya compleja organización de un centro de asistencia mutual. Una de las diferencias más notorias es el relacionamiento del sindicato con la empresa y su capacidad de negociación.

Más allá de su tamaño y de los recursos de que dispone, el CASMU enfrenta problemas de eficiencia y de calidad en la atención sanitaria. Por distintas razones se ha complicado el funcionamiento dinámico de la organización presentando serios problemas de burocratismo que atentan contra la eficiencia en la gestión.

Ante esto, los ensayos de tercerización fueron un esfuerzo por lograr mayor dinamismo en el desempeño de las tareas. Ésta es una práctica habitual en la institución en lo que respecta a los servicios médicos especializados o los que requieren la aplicación de tecnología avanzada (tomógrafos, análisis clínicos, etc.).

El caso del Lavadero es una experiencia en la que los trabajadores tienen un papel protagónico, asumiendo obligaciones de empresa-cooperativa. El Lavadero estaba trabajando en forma ineficiente y la necesidad de contratar a otras empresas, para poder cumplir con la tarea que la sección no hacía, significaba un importante costo extra para el CASMU. Ante esta situación los directivos plantearon la posibilidad de tercerizar el servicio, cerrando el lavadero, frente a esto el sindicato se rebela exigiendo el mantenimiento de las fuentes de empleo. La solución de constituir una cooperativa surgió de una consultoría externa (solicitada por los trabajadores) que planteó tres alternativas diferentes a la externalización para la solución del problema. Una de las alternativas era que el Lavadero siguiera dentro de la órbita del CASMU; otra era la posibilidad de mantenerlo abierto dentro de la Institución pero como una unidad autogestionada por los trabajadores; la tercera opción era la constitución de una cooperativa de trabajadores que se hiciera cargo como empresa tercera de la tarea de lavandería. La empresa pretendía cerrar el servicio y el sindicato quería la alternativa de la autogestión; ante esta situación tomó fuerza la conformación de una cooperativa, con ciertas características particulares, como una solución negociada.

Se formó una cooperativa compuesta por 63 trabajadores, de los cuales la mayoría no pertenecían a la sección; los trabajadores de la sección que no aceptaron el arreglo fueron redistribuidos en la Institución. Los que participan de la experiencia mantienen su condición de funcionarios del CASMU pudiendo pedir traspaso a otras secciones cuando finaliza el convenio bianual. La Cooperativa suministra servicios de lavado de ropa no solamente a la empresa madre, sino también a terceros³⁷.

La Cooperativa arrienda el local y las maquinarias al centro de asistencia. Si el servicio es para el CASMU, éste suministra la mano de obra y la Unidad solamente administra el servicio. Se cobran los salarios de los trabajadores y los costos que la Cooperativa tiene por el lavado, de donde se pueden obtener

³⁷ Los datos sobre el proceso de constitución de la Cooperativa son extraídos de: *La tercerización en el Uruguay*, Lorna García y de *Una experiencia de lucha por fuentes de trabajo*; boletín distribuido por la Comisión de

economías dependiendo de la administración de los recursos. Cuando el servicio es para terceros, la Cooperativa suministra el servicio de lavado como cualquier relación de prestación de servicios y cobra por ello con total independencia de su relación con el CASMU. Es decir que los trabajadores del lavadero reúnen una doble condición, la de trabajadores de la empresa madre y la de cooperativistas.

Los ingresos salariales de los trabajadores aumentaron; perciben su salario como funcionarios de la Institución y también las economías de la Cooperativa, que si bien en un momento superaron el 50% de los salarios, han resultado muy variables.

Por las singulares características que tiene la Unidad Cooperativa Lavadero, los trabajadores sostienen que el carácter de cooperativa es meramente nominal y que realmente este es un caso de autogestión de los trabajadores de la Unidad. El sindicato (AFCASMU) enarbó la constitución de la Cooperativa como un triunfo para los intereses de los trabajadores, ya que se mantenían las fuentes de empleo, y los trabajadores seguían perteneciendo al CASMU.

La nueva situación representa un cambio sustantivo en la relación social de trabajo. Si bien los trabajadores del Lavadero mantienen su condición de funcionarios del CASMU, ahora, en su condición de cooperativistas, asumen una posición diferente y generan nuevas relaciones sociales en el interior de la Cooperativa. Por un lado, la constitución de un grupo cooperativo, remite siempre a un tipo de relacionamiento entre los actores, pautado por las características solidarias; por otro, los individuos son protagonistas en la gestión de la Cooperativa por lo que deben asumir nuevas responsabilidades.

Los trabajadores del Lavadero componen una organización que se relaciona hacia el exterior con el complejo universo del CASMU y con todo el sistema hospitalario como oferentes de servicios de lavandería y como trabajadores del sector. Constituyen un grupo diferenciado con normas y procesos de acción propios, que permiten una delimitación clara como objeto de estudio.

Hipótesis

De acuerdo con esta descripción las hipótesis que guían este trabajo son:

1_ La posición de trabajador asalariado de una organización compleja (CASMU) genera estructuras para la práctica que condicionan la acción dentro de la nueva organización, marcando los límites de los objetivos de ésta.

2_ La autogestión de la Unidad no modificó el modelo de organización del trabajo que se practicaba. fue una solución política para un conflicto laboral, que no buscó transformar la forma de trabajo ni constituir una unidad económica independiente. Por ello, asume como organización social una lógica política, que hace primar los objetivos políticos por sobre los objetivos laborales.

Seguimiento (Comisión Directiva) de la Unidad Cooperativa Lavadero.

Diseño de investigación.

La investigación se llevó adelante en la Unidad Cooperativa Lavadero, lavadero industrial especializado para la salud, que forma parte laboral y materialmente del CASMU.

Se realizó el trabajo de campo en el primer semestre de 1998. El universo de interés fueron todos los trabajadores de la Cooperativa. En lo que respecta al nivel de análisis el estudio trabaja con sujetos individuales, pero en referencia al colectivo.

Las herramientas metodológicas seleccionadas son una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos de recolección de datos; por un lado se realizaron entrevistas focalizadas a informantes calificados y por otro una encuesta a trabajadores de la Unidad. A esto se agrega la observación directa con el objetivo de registrar y describir la organización del ciclo productivo.

Se realizaron entrevistas en profundidad a cinco integrantes de la Unidad y a dos dirigentes de la Federación Uruguaya de la Salud; y veintitrés encuestas, en base a una muestra sobre un universo de cuarenta y siete trabajadores que son los que se encontraban realmente en funciones en ese momento, en la Unidad.

La razón de esta combinación es generar una triangulación que permita dar cuenta de la situación de la Cooperativa con la profundidad y el alcance necesarios. La intención es lograr un buen nivel de profundidad a través de las entrevistas, a la vez que poder comparar las opiniones de los entrevistados con las que existen en la mayoría de los trabajadores, datos estos que se obtienen de los resultados de la encuesta. El tercer vértice del triángulo lo constituye el marco teórico y las hipótesis, que operaron como guía del trabajo de campo siendo contrastadas y reconsideradas en atención a los datos recogidos. Esto permitió corroborar sobre la marcha, si los instrumentos elegidos están siendo utilizados de manera válida y confiable; es decir: si se mide lo que se quería medir y si esta medición se hace adecuadamente.

“Lo que la triangulación implica no es la combinación de los diferentes datos per se, sino más bien, posibles amenazas a la validez de nuestro análisis.”³⁸

Este trabajo, como todo estudio de caso, no tiene por objetivo generalizar los resultados obtenidos, sino que la intención es profundizar en el objeto de estudio para lograr una definición acabada de la situación. Profundizar quiere decir buscar lo específico y local, donde podrán aparecer, o no, ciertos patrones, a partir de los cuales extraer categorías³⁹.

³⁸ Hammersley, M. - Atkinson, P.; *Etnografía*. Pág. 217.

³⁹ Ruiz Olabuenaga, José - Ispizua, María. *La descodificación de la vida cotidiana*.

La Unidad Cooperativa Lavadero como organización social.

La Unidad Cooperativa Lavadero constituye una organización social autónoma más allá de su vinculación con el CASMU. Es una organización con relaciones sociales propias en su interior, con una distribución de funciones diferenciadas que crea relaciones de conflicto y subordinación. Distinguir la Unidad como organización social autónoma permite estudiar las características de la solución encontrada a este conflicto. Como solución negociada a partir de los intereses de trabajadores y directivos, la Cooperativa reproduce en su interior ese conflicto de intereses a la vez que genera características organizacionales propias.

La validez de esta solución cooperativa como alternativa a los conflictos en el sector, se puede estimar por la eficiencia en el trabajo, la calidad de la tarea, la reducción de los costos, etc. Pero también es necesario considerar que la Cooperativa surge a partir de una situación objetiva de relación de fuerzas y que ninguna organización se desprende del entramado de relaciones en el que se creó, para actuar con independencia de él. Las relaciones sociales en su interior mantienen características que son fruto de la historia de los individuos que la componen. La solución encontrada será válida no sólo en la medida en que la tarea se haga de mejor modo que antes, sino que para esto es necesario que sea socialmente válida, que no entre en contradicción con las posibilidades objetivas de la situación. Es decir, que no opere solamente como una postergación del conflicto reproduciéndolo en cada negociación porque la solución que ofrece no modifica los problemas de fondo que lo generaron.

Como organización social autónoma la Cooperativa es un entramado de relaciones que toma características de *campo*⁴⁰. Para la descripción del *campo* es necesario establecer las relaciones objetivas que existen en su interior, entre los agentes que ocupan las diferentes posiciones. Estas posiciones se determinan por la posesión del *capital específico* del *campo*, y cómo ponen en juego este *capital*, entendido como los instrumentos, pertinentes en el *campo*, de apropiación de las oportunidades teóricamente ofrecidas a todos⁴¹. Las relaciones dentro del *campo* son siempre relaciones de conflicto, la apropiación de estas oportunidades por los agentes es el juego intrínseco del *campo*. En el interior de la Cooperativa existen posiciones objetivas diferenciadas que crean posiciones de liderazgo, como en todo *campo* de relaciones. La incidencia gremial en su formación implica que uno de los *capitales* que se ponen en juego es la experiencia en la actividad sindical, que se traduce, en general, en la participación en las Comisiones de gobierno de la Cooperativa.

Tanto el Lavadero como el CASMU, forman parte de la gran configuración de relaciones que

⁴⁰ “En términos analíticos un campo puede definirse como una red o configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones se definen objetivamente en su existencia y en las determinaciones que imponen a sus ocupantes, ya sea agentes o instituciones, por su situación actual y potencial en la estructura de distribución de las diferentes especies de poder (o de capital)...y, de paso, por sus relaciones objetivas con las demás posiciones...”; Bourdieu, P. “La lógica de los campos”; pág. 64. en: *Respuestas para una antropología reflexiva*.

⁴¹ Bourdieu, P. “La lógica de los campos”... y “Estructuras, habitus y prácticas”, en: *El sentido práctico*.

conforma el sector salud. El relacionamiento entre las organizaciones y los individuos que forman este sector está mediado por las condicionantes de la red, que genera estructuras para la práctica social de los agentes, es decir *habitus*⁴². El *campo* genera *habitus* específicos, individuales y de grupo, que, como disposiciones para la acción, inciden en las decisiones que los agentes toman en pro de mantener o aumentar su *capital*, lo cual reditúa en la posición objetiva que ocupan en el *campo*. Estos *habitus* condicionan la acción, sin tomarla una respuesta mecánica a ellos. El agente apuesta su *capital* de acuerdo a las posibilidades objetivas que le marca el *habitus* duraderamente inculcado; actúa de manera razonable, es decir que, sus *esperanzas subjetivas* están en concordancia con las *posibilidades objetivas* de la acción. Los *habitus* encuentran, a partir de la trayectoria del agente en el *campo*, una posibilidad más o menos favorable de actualizarse. Las condiciones en las que opera el *habitus* deben coincidir con las condiciones en que éste se formó. Los condicionantes estructurales específicos que inciden en la acción de los trabajadores en la Cooperativa, son los que provienen de su historia laboral, pautada por la permanencia duradera en una organización mutual como trabajadores asalariados. La formación de *habitus* requiere de una historia, de un tiempo prolongado en el *campo*. Los *habitus* que operan en la Cooperativa son anteriores a su conformación, son aquellas disposiciones para la acción que incorporaron los trabajadores en su historia laboral, fruto de una determinada situación objetiva.

Los trabajadores del lavadero participan en el conflicto desde la posición de empleados asalariados de la salud: la defensa de las fuentes de empleo en el sector, es la defensa de la posición objetiva que ocupan. El *capital*, o poder, con que cuentan para apropiarse de las oportunidades que están en juego se basa en su agremiación y en la práctica como grupo homogéneo. Mantienen *habitus* no idénticos, pero sí homólogos, es decir que fueron generados en condiciones homólogas y por ello su comportamiento tiende a ser homogéneo. Se comportan como grupo dentro del *campo* del sector salud, su comportamiento tiende a ser homogéneo respecto a otros agentes grupales o institucionales, como los directivos del CASMU. En la acción grupal, la homogeneización de los *habitus* permite que las prácticas individuales sean coincidentes sin una orquestación previa de tipo racional. Los grupos contienen diversidad de atributos individuales, los *habitus* de los individuos de un mismo grupo varían según la historia del agente, cada sistema individual de disposiciones es una variante estructural de los otros⁴³.

La noción analítica de *campo* puede emplearse en diferentes niveles de agregación.⁴⁴ Existen

⁴² "Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen *habitus*, sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a un fin, sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente reguladas y regulares sin ser el producto de obediencia a reglas y, a la vez que todo esto, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta." Bourdieu, P. "Estructuras, *habitus* y..." pág. 92.

⁴³ Bourdieu, P. "Estructuras, *habitus* y..." págs. 101-104.

⁴⁴ "El concepto de *campo* puede emplearse en diferentes niveles de 'agregación': en la Universidad, el conjunto de las disciplinas o la facultad de ciencias humanas; en la economía, el mercado constituido por todas las sociedades constructoras de casas particulares, o la empresa 'considerada como una unidad relativamente autónoma'". Bourdieu, P. "La lógica de los campos..." nota 7.

configuraciones de relaciones propias del sector salud en general, del CASMU y de la Unidad Cooperativa Lavadero. Distinguiendo la autonomía relativa de cada *campo* es que pueden describirse las posiciones objetivas de los agentes dentro del Lavadero y la toma de posiciones que hacen de acuerdo a su *capital*. Cuáles son estas posiciones, qué marco de acción determinan los *habitus* individuales y de grupo, y cuál es el *capital* con que cuentan los diferentes agentes, son las categorías desde las cuales se intentará explicar los procesos sociales en la Unidad.

El objeto de estudio es la Unidad Cooperativa Lavadero como organización, que se comporta como *campo* autónomo de relaciones sociales, y que mantiene una fuerte vinculación con el CASMU y el sector. La consideración del *campo* del sector salud es necesaria, ya que existen configuraciones en éste, que atraviesan esta organización y operan en su interior como condicionantes para la acción. La práctica de los trabajadores del lavadero no puede entenderse sin contemplar los *habitus* incorporados en la pertenencia a estos *campos*.

La crítica a esta postura estructuralista puede centrarse en la capacidad de acción estratégica de los individuos en la relación social, entendida siempre como una relación de poder. Considerar que existen estructuras que marcan el horizonte posible de la acción, significa reconocer que existen condicionantes que permanecen en las nuevas relaciones que se van tejiendo. Una concepción diferente del *juego* social, es concebir que las reglas de este *juego* se fundan sólo en las relaciones de poder que se establecen en el momento de la interacción. Relaciones de poder que están condicionadas sí por las posiciones objetivas que ocupa cada actor, pero no por condicionantes estructurales duraderos que trascienden las reglas del *juego*. El *juego* es un mecanismo social concreto que permite la cooperación en la acción organizada sin restringir la libertad del actor. El actor es totalmente libre, pero si quiere satisfacer sus objetivos debe cumplir con las reglas establecidas⁴⁵.

El Lavadero como organización social es una manifestación organizada de acción colectiva, que es la acción grupal como medio para lograr determinados fines⁴⁶. La organización es la forma de lograr que los objetivos de la acción colectiva no se desvíen hacia objetivos no deseados, logrando la cooperación entre los individuos sin inhibir los objetivos y motivaciones individuales que pueden ser divergentes e incluso contradictorios con los del grupo. La Cooperativa sería entonces un medio contingente para el logro de los fines propuestos por sus integrantes, fines y medios que pueden ser revisados en todo momento según la posición que ocupen, individuos y grupos, en la relación de poder.

Desde esta postura teórica, la organización es un constructo social en el que se reproduce aquello que es constitutivo de toda relación social: el poder⁴⁷. El poder es un fenómeno siempre relacional, que no es pasible de apropiación atemporal fuera de la relación y que es “...*el resultado, siempre contingente, de la*

⁴⁵ Crozier, M - Friedberg, E. *El actor y el sistema*. Capítulo 3.

⁴⁶ Crozier, M - Friedberg, E. *El actor y ...* págs. 16-19.

⁴⁷ Crozier toma de Robert Dhal (con la salvedad de considerarla “*muy simple y empírica*”) la definición de poder en la que basa el desarrollo de este concepto: “*El poder de una persona A sobre una persona B, es la capacidad de A de obtener de B que haga algo que no hubiera hecho sin la intervención de A.*” Crozier, M. *El fenómeno...* Tomo II, pág. 30.

movilización, por los actores, de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes de ese juego."⁴⁸ La previsibilidad de la acción del actor reduce su poder, para la acción estratégica en la relación. Mientras la función que cumple mantenga cierto grado de incertidumbre su capacidad de negociación será mayor. Las relaciones de poder están mediadas por dos factores igualmente arbitrarios, por un lado las reglas de juego que se instauran en la interacción y por otro las *zonas de incertidumbre* que se mantienen, a pesar de las reglas, sobre el comportamiento de cada actor. Así cada actor, individual o colectivo, intenta crear reglas de juego que constriñan la acción en las *zonas de incertidumbre* del otro, tratando de mantener a su vez la mayor imprevisibilidad posible sobre su propia función dentro de la organización⁴⁹. Se distinguen, desde este enfoque, cuatro tipos de poder, relacionados cada uno con diferentes *fuentes de incertidumbre*⁵⁰: el poder de un técnico capaz de fiscalizar una determinada *fuerza de incertidumbre* que afecta el funcionamiento de la organización (*poder del perito*); el poder relacionado con el control de las *fuentes de incertidumbre* que provienen de las relaciones de la organización con su entorno (*poder del marginal-secante*); el poder que surge del control de las fuentes de información y comunicación; y el poder que poseen determinados actores para vigilar las funciones según su propia función en la organización (*poder jerárquico funcional*). Esto no es más que una tipología, en las organizaciones sociales estos tipos de poder no aparecen en forma pura sino estrechamente vinculados.

Si las reglas de juego se constituyen en la interacción puede esperarse que las relaciones al interior de la Cooperativa estarán de acuerdo con las reglas que se construyen y reconstruyen en la acción colectiva organizada en función de los objetivos del grupo; con independencia de cualquier estructura que desde la historia laboral del actor le pudiese marcar condicionantes para su acción. En la Cooperativa existen reglas de juego, que a su vez abren zonas de incertidumbre sobre la función de los trabajadores. Existe una Comisión Directiva que detenta autoridad⁵¹ y por ende puede ejercer el *poder jerárquico funcional*, así como trabajadores que poseen el conocimiento técnico de la tarea y en función de ello podrían generar *zonas de incertidumbre* sobre su acción.

En la relación con el entorno, es a través de negociaciones de poder que se define el futuro de la Cooperativa. En cada convenio que se firma con el CASMU se puede interpretar la intención de reducir el margen de incertidumbre del oponente para limitar su capacidad estratégica en el *juego*.

Estas teorías parten de una base común. Para ambas lo social es siempre relacional, no parten de un funcionalismo social, sino que entienden los fenómenos sociales como productos de las relaciones entre los agentes o actores. Ambas entienden la relación social como una relación de conflicto, que, determinada por

⁴⁸ Crozier, M - Friedberg, E. *El actor y...* pág. 26.

⁴⁹ Crozier, M. *El fenómeno...* Tomo II, pags. 35-36. Crozier, M - Friedberg, E. *El actor y...* pág. 89.

⁵⁰ Crozier, M. - Friedberg, E. *El actor y...* págs. 68-75. / Crozier, M. *El fenómeno...* Tomo II, pág.39.

⁵¹ "...diferenciamos el problema de la autoridad - toda forma de poder admitida como legítima por la ley, la costumbre o un consenso suficiente de quienes se hallan sometidos a ella - del problema del poder en general, vale decir, de todas las formas de relación entre los hombres caracterizadas por fenómenos de dependencia, manipulación o explotación." Crozier, M. *La sociedad bloqueada*. pág. 23. nota a pie.

el juego de poderes, crea situaciones de dominación. En ambas el individuo ocupa una determinada posición desde la que orienta su acción de manera estratégica, hacia la apropiación de oportunidades. La diferencia central, en lo que aquí nos ocupa, radica en los grados de libertad que tienen los individuos para desarrollar estas estrategias, en relación a las estructuras sociales. Esta diferencia parte de la ubicación en que sitúan al individuo respecto al colectivo. Crozier no desconoce la existencia de estructuras sociales ni su potencial restrictivo de la acción. Las interpreta, también, como un constructo colectivo, siempre contingente, dentro del cual el actor posee un margen de libertad determinado en la interacción, que le permite la reconstrucción de esas estructuras. Bourdieu por su parte incorpora al individuo, al agente, a esas estructuras, no habla de determinismo estructural, sino que entiende que los agentes son producidos socialmente como activos y actuantes en el *sistema de relaciones objetivas del campo*; sólo conociendo el *campo* en el que ellos están inmersos es que podemos comprender sus singularidades y sus particularidades, así como su visión particular del *campo*⁵². El agente a la vez que construye las estructuras es construido por ellas, por eso a la hora de reorientar la práctica existen determinantes estructurales.

La noción de *habitus* no indica una matriz determinista a partir de la cual se puedan prever directamente los posibles comportamientos de los agentes. La participación duradera en un *campo* determinado genera comportamientos concordantes con la posición objetiva de los agentes, que actúan en favor de mantener estas posiciones, o de mejorar su posición relativa en la red. Es decir genera estructuras para la acción, que la condicionan. Estas estructuras hacen que se enmarque dentro de la lógica de la acción del *campo* de acuerdo a las posiciones objetivas existentes. No es posible la acción fuera de estas estructuras, con independencia de la historia de los agentes en el *campo*.

No todas las explicaciones para una práctica determinada se hallan solamente en la historia de los agentes en el *campo*, sino que es necesario contemplar, además, las condiciones objetivas en que se produce la práctica. Los *habitus* son estructuras para la acción que se manifiestan en la situación objetiva. Ante un acontecimiento social específico, como la creación de la Unidad Cooperativa Lavadero, los agentes pueden producir prácticas imprevisibles dentro de las condicionantes del *habitus*. La capacidad estratégica de los agentes radica, precisamente, en lograr actuar al borde de estos condicionantes para alterar el estado de equilibrio del *campo*, en función de su *capital*. La previsión estratégica de las consecuencias de la acción se hace con relación a las potencialidades objetivas que marcan estos condicionantes. Así como el *habitus* opera como condicionante de la práctica, le otorga independencia relativa al presente inmediato, lo que hace que las relaciones sociales no queden en la mera contingencia de la interacción presente⁵³.

La Unidad Cooperativa Lavadero como organización, es una solución negociada entre trabajadores y directivos de la Mutualista en función de determinados intereses. El interés de los directivos fue externalizar el servicio de lavado de la estructura de la empresa, y el de los trabajadores fue preservar las fuentes de empleo dentro de la misma. Por ello puede decirse que la creación de la Cooperativa no es un fin

⁵² Bourdieu, Pierre. "La lógica de los campos..."

⁵³ Bourdieu, P. "Estructuras, *habitus* y..." págs. 93, 97-98.

en sí mismo, y que ni siquiera formaba parte de los objetivos de ninguno de los actores. Hasta aquí la oposición planteada entre estas dos posturas teóricas no tendría sentido ya que ambas pueden dar cuenta por sí mismas de la constitución de una organización como medio para otros fines que no son los explícitos. Ahora bien, la hipótesis central que motiva esta contraposición, es que las causas profundas que hacen que los objetivos de la organización Cooperativa como tal estén supeditados al conflicto que le dio origen, radican en que existe un *habitus* de los trabajadores generado en la permanencia duradera en el sistema mutual; que condiciona su práctica de acuerdo a la posición objetiva que han ocupado y ocupan en el *campo*. Esto hace que los objetivos de la Cooperativa se orienten a la defensa de las posiciones logradas como trabajadores; y que no esté dentro del *universo de lo posible*⁵⁴ la construcción de objetivos que alteren esa posición, como podría ser la constitución de la Cooperativa en una empresa independiente de la relación umbilical con el CASMU. El inconveniente de emplear la teoría de la acción estratégica para explicar el proceso de conformación y desarrollo de la Unidad Cooperativa Lavadero como organización social, es que no se trata de una organización cerrada, sino que está “atravesada” por la configuración de relaciones en que se formó. Las estrategias de los agentes no pueden desarrollarse con independencia de las dimensiones estructurales que actúan sobre su práctica y que conforman sus representaciones más allá del momento actual.

Práctica laboral y *habitus* de los trabajadores.

La acción cotidiana de los trabajadores en la Cooperativa está condicionada por los *habitus* incorporados en su vida laboral previa. Los indicadores seleccionados para analizar las características de los *habitus* de los trabajadores, son aquellos que remiten precisamente a la construcción de su acción en el *campo*. Es decir, a los objetivos que los trabajadores trazan dentro de la organización a partir de la posición objetiva que ocupan, así como a la percepción de esta posición en relación al conflicto del *campo*.

Las motivaciones de los trabajadores inciden en los objetivos de la organización y en la posibilidad de desarrollo duradero de la Unidad. Son construidas de acuerdo con las posibilidades objetivas que permite la posición de trabajador. Los objetivos explícitos de la organización como tal (defensa de fuentes de trabajo) responden a la defensa de la posición actual de trabajador, que se ve amenazada por los intentos de externalización. La defensa de las fuentes de trabajo es encarada desde una concepción duraderamente adquirida en el trabajo, que asimila los intentos de tercerización a una racionalidad contraria a los intereses de los trabajadores:

“Los trabajadores, como primera cosa siempre defendemos nuestra fuente de trabajo, y sabemos que el CASMU del año 2000 no es solamente el lujo y la publicidad sino brindar buena

⁵⁴ Bourdieu, P. “Estructuras, *habitus* y...”

asistencia ⁵⁵

Los trabajadores definen sus objetivos y estrategias de acuerdo con las condiciones estructurales de su posición, de acuerdo con sus *habitus*.

Los datos recogidos en la encuesta muestran que la defensa de fuentes de trabajo es la motivación que predomina como motivación colectiva, para los trabajadores que asumieron esta experiencia desde un inicio. En los trabajadores que se acercaron posteriormente a la Unidad predomina la motivación individual de aumentar sus ingresos. (Cuadros 1 y 2) Mejorar la retribución por su trabajo forma parte de las estrategias de los trabajadores en el *campo* laboral, son acciones individuales, que no contradicen los objetivos grupales, ni los condicionantes estructurales de la posición social del trabajador asalariado. A partir de estas motivaciones los trabajadores construyen su práctica en la organización. La defensa de la fuente de trabajo y la intención de elevar la retribución obtenida, son manifestaciones individuales de prácticas colectivas homólogas, propias de la posición de trabajador.

Desde esa posición es que se produce la práctica de los agentes. La acción a partir de objetivos que choquen con la posición que ocupan en el *campo* no entra dentro del *universo de lo posible*. El *habitus* opera en condiciones homólogas a las que se formó, los trabajadores defienden esas condiciones en su acción. Así como rechazan la externalización, rechazan la solución de la Cooperativa como unidad independiente del CASMU:

*“No estamos de acuerdo con la cooperativa, que este modelo cooperativo se traslade a otros sectores de la institución y así se vaya desmantelando el CASMU y AFCASMU.”*⁵⁶

No se consideran cooperativistas, defienden este proyecto como una autogestión de los trabajadores dentro del CASMU, en oposición expresa a la idea de cooperativa. Descartan la viabilidad de la Cooperativa como empresa económica independiente de la relación laboral con el CASMU, que mantuviese tan sólo los lazos comerciales. (Cuadros 3 y 4)

Es mínimo el número de trabajadores que piensan a la Cooperativa con posibilidades de un proyecto independiente. No han asimilado un cambio en su situación social de trabajo más que en la forma en que lo expresa el discurso sindical, como una forma de autogestión de los trabajadores destinada a mantener las fuentes laborales en la institución. En la situación en que se encuentran, la transformación de su condición de asalariados no entra dentro de los objetivos posibles de la práctica. En las respuestas sobre por qué no considera viable a la Cooperativa independiente del CASMU no aparece una tendencia clara. En general hablan de que esto no estaba dentro de los objetivos y que significaría la pérdida de fuentes laborales dentro de la institución. (Cuadro 5)

Esta percepción sobre la viabilidad de la Cooperativa independiente laboralmente del CASMU, no proviene simplemente de una resistencia al cambio, o de un conservadurismo sindical. Existen indicadores objetivos, que se desprenden de los costos operativos del Lavadero que hacen inviable un

⁵⁵ “Una Experiencia de lucha por fuentes de trabajo”.

cambio en ese sentido. Los trabajadores, en la doble situación laboral en que se encuentran, perciben un determinado ingreso que deberían resentir notoriamente, en caso de no mantener el salario del CASMU, para poder competir con los precios de plaza. También implicaría rebajar significativamente los costos de inversión en la calidad del lavado, lo cual afectaría la calidad del acto asistencial.

La Unidad no cuenta con proyectos de inversión o crecimiento, tal como surge de las entrevistas realizadas. Los miembros de la Comisión Directiva, en particular su presidente, dicen que estos proyectos están postergados por la inestabilidad de los nuevos convenios con el CASMU. La situación de constante renegociación provoca una real inestabilidad, ya que los convenios solamente tienen vigencia por dos años. El último convenio, firmado a comienzos de 1998, fija una nueva reducción del precio del lavado, lo cual significa que se resientan fuertemente las economías de los cooperativistas. El CASMU pretende seguir reduciendo los costos en los sectores complementarios a la asistencia médica, lo cual hace prever nuevas presiones en el próximo convenio para la reducción del precio del lavado. Antes de que se cumplan los dos años del convenio el CASMU renovará por estatutos a sus directivos; los trabajadores del lavadero especulan que con la nueva directiva de la institución sea posible negociar en otras condiciones que no retrasen o detengan la evolución del proyecto.

Este es uno de los problemas más graves de la Cooperativa: la brevedad de los convenios resulta una traba para poder desarrollar las potencialidades que tendría la autogestión en la Unidad. Esta situación es la que devela que la solución de la Cooperativa nunca fue una etapa terminada, el futuro del Lavadero está en constante negociación, y el mantenimiento y desarrollo de la Cooperativa como tal, no está entre los objetivos ni de empresarios, ni de trabajadores.

La Unidad Cooperativa Lavadero es entonces una solución contingente para la acción colectiva organizada de los trabajadores, resultado de las negociaciones entre éstos y los directivos del CASMU, que es constantemente revisada en la interacción entre estos actores colectivos. Esta es una conclusión que se desprende de los datos obtenidos y concuerda con las categorías de la acción estratégica antes presentadas; pero siguiendo la opción teórica realizada, es necesario reparar en los condicionantes estructurales que motivan esta práctica. El equilibrio del *campo* está en permanente conflicto, no es una solución estática, la revisión de la solución cooperativa no es sólo el fruto de la negociación actual. El conflicto por la tercerización es un conflicto entre dos racionalidades diferentes sobre la forma de trabajo en la salud. Estas no dependen tan sólo de las relaciones de poder del momento sino que son duraderamente incorporadas en la vida laboral de los actores. No dependen de un sistema cerrado de relaciones de poder sino que están atravesadas por condicionantes estructurales que abarcan a la organización. La Unidad Cooperativa Lavadero es una organización social contingente, fruto de negociaciones a partir de determinadas relaciones de poder, pero la contingencia de la organización no implica la contingencia de las relaciones sociales en el conflicto. Los condicionamientos estructurales,

⁵⁶ “Una Experiencia de lucha por fuentes de trabajo”.

que actúan sobre el desarrollo de estas relaciones, no quedan en el presente inmediato.

La externalización responde a una racionalidad organizacional que implica modificar las condiciones de acción del *habitus* de los trabajadores de la salud. Éstos defienden otra concepción de su trabajo, incorporada en su participación laboral en el sector mutual, organizado desde una racionalidad de asistencia que está siendo cuestionada desde la dirección de la Mutualista:

“Yo creo que de alguna manera se ha ido desvirtuando el tema por el cual fue fundado el CASMU, y eso lo vimos claramente cuando se votó lo del acto médico, que perdió el tema de la solidaridad, que es imposible mantener una mutualista sin ese tema tan importante ¿no?. Bueno, ¿ellos apostaron a qué? ¿Apostaron a la calidad de la asistencia? No, apostaron a sus intereses económicos.”

“... porque a nosotros no nos interesa perder, nosotros queremos ser funcionarios del CASMU, nosotros entramos en esta institución y pretendemos seguir apostando a las bases fundacionales que tiene el CASMU.”⁵⁷

La noción de racionalidad organizacional es una forma teórica que se emplea, en este caso, para caracterizar los principales fundamentos desde los que se organiza el trabajo de la Mutualista. El término racionalidad no debe llevar a pensar que la defensa de estos fundamentos pasa solamente por una orquestación racional en la acción colectiva. Los trabajadores definen estrategias en pro de defender su posición en el *campo*, pero la defensa de esta posición está también atravesada por significaciones y valores, incorporados a los hábitos de trabajo, que son atributos estructurales subjetivos, no racionales, en acuerdo a los cuales se construye la acción.

Toma de decisiones y participación política.

La Unidad se autogestiona con real autonomía respecto del CASMU. Dentro del Lavadero participan en la toma de decisiones los integrantes de la Comisión Directiva (muy concentrados en la figura del presidente de la Unidad Lavadero) en las tareas de administración y gestión de la Unidad. Mientras que el grupo de supervisores se encarga del control y dirección en lo referido a la realización de la tarea. Pero no aparece bien definida, en la percepción de los trabajadores, la esfera de competencia de estos últimos respecto a los directivos. (Cuadro 6)

Antes de la creación de la Cooperativa, en el Lavadero la toma de decisiones recaía sobre el jefe o supervisor, hoy la Directiva se superpone a las decisiones de los supervisores. Ello puede explicarse por dos razones complementarias: por una razón de dimensiones, en la gran estructura del CASMU la distancia entre directivos y trabajadores lleva a una participación menos directa de los primeros. Por otra parte hay una razón de distribución de poder, que lleva a una cierta pérdida de

⁵⁷ Extraído de entrevista a una planchadora especializada de la Unidad.

posición relativa de los mandos medios. La Comisión Directiva debió intervenir en el inicio para que se reconociera la autoridad de los supervisores, en un primer momento en el que las autoridades no estaban aún legitimadas ante el grupo. A raíz de esto se prolongó la presencia de la Directiva más allá de sus funciones ordinarias, lo cual motiva el descontento de algunos de los trabajadores con más experiencia. En la pregunta sobre quiénes deben participar en la toma de decisiones todas las personas que contestan que “el supervisor” o “los compañeros de más experiencia” coinciden con un juicio muy negativo sobre cómo está trabajando la Comisión Directiva.

Los trabajadores perciben mayores posibilidades de participación y contestan a la encuesta que todos los compañeros deberían participar en la toma de decisiones. (Cuadros 7 y 8) Parecería que estas respuestas son un reclamo nominal de mayor participación ante un estímulo externo. Lo que no concuerda realmente con la situación en la que se trabaja, ya que la inquietud por participar de las decisiones no abunda y se delega ampliamente en las facultades de la Comisión Directiva. Existe un discurso nominal recíproco, puesto que la Directiva reclama la participación de todos, pero no genera los espacios para ello. En este caso la encuesta tiene problemas de confiabilidad para medir el interés de los trabajadores en la participación. Las otras técnicas de investigación utilizadas permiten restringir errores en la medición, teniendo en cuenta los problemas de *deseabilidad* o *conformidad social* importantes en la técnica de encuesta.⁵⁸ Esto es, que los trabajadores responden a un observador externo, de acuerdo a lo que se espera de ellos en la organización y no de acuerdo a la situación real.

Este proceso de recarga de tareas en la Directiva es también polémico. Aparecen dos modos de ver cómo se produjo: por un lado la Comisión hubo de hacerse cargo de transformar la actitud de los trabajadores, ante la necesidad de mayores esfuerzos. En los primeros momentos debió respaldar a los supervisores para que la mayor libertad de la autogestión no desfigurara en incumplimiento, reclamar un mayor compromiso, etc. Por otro lado aparecen críticas que dicen que esa situación se prolongó más de lo necesario para poder mantener un control directo sobre la situación por parte de los dirigentes. Se critica que en un modelo de autogestión no existan elementos que permitan la planificación y el desarrollo de los recursos materiales y humanos del Lavadero. El cuestionamiento no desconoce la capacidad de trabajo de la Directiva ni la importancia de su trabajo en la formación de la Cooperativa. Se hace en el entendido de que el desarrollo de estos elementos permitiría, a la vez que planificar el desarrollo de la organización, despersonalizar la conducción de la Cooperativa mediante la creación de fuentes de información y difusión.

“... lo que cualquiera puede percibir es que acá no hay una gestión administrativa o gestión de empresa que uno pueda decir ‘es algo valedero’. Es todo muy en el aire, todo hecho muy en el aire... sin organización. Y esto es lamentable. Cada vez que uno ha hablado de organización, se ha enfrentado a otros compañeros, que la intención de ellos parece que es que la cosa esté

⁵⁸ Bosch, Ll. - Torrente, D.; *Encuestas telefónicas y por correo*, pág. 17.

desorganizada para poder manejarla mejor.”⁵⁹

La construcción de una nueva relación laboral es un proceso complejo, intervienen allí muy variados factores y el proceso de legitimación de las nuevas jerarquías es uno de los componentes más escabrosos cuando se trata de una organización estatutariamente de tipo cooperativo. En estos grupos en los que cada actor tiene similares posibilidades de defender una posición propia y en los que no existe a priori una posición jerárquicamente superior el conflicto se hace mayor.

En este caso, el *capital* que se impone es el de los dirigentes con capacidad de asumir la conducción política de la Unidad, por encima del conocimiento de la tarea de los trabajadores de mayor experiencia. Las posiciones de liderazgo responden más a la capacidad política que a la laboral. En términos de Crozier, puede entenderse que la simplicidad de la tarea hace que el *poder del perito* pierda significación, ya que no puede mantener *zonas de incertidumbre* que afecten la realización del trabajo. A su vez el poder de los dirigentes se acrecienta desde el momento que son quienes tienen la capacidad de negociar el futuro de la organización ante la Mutualista, ejercen el *poder del marginal secante*, su rol de intermediarios entre la Cooperativa y su entorno los hace imprescindibles para la organización⁶⁰. Algunas de las personas que forman parte de la Comisión Directiva, en particular el presidente de la Cooperativa, participan en todas las instancias de decisión y es a través de ellos que ingresa la información sobre los convenios. Detentan así, dos *fuentes de incertidumbre* pertinentes en la organización, a la vez que controlan la relación con el entorno, mantienen *zonas de incertidumbre* sobre su actuación en la Cooperativa, controlando la circulación de la información, según dice el entrevistado citado, a partir de la desorganización.

En otros términos, el *capital* específico de los trabajadores de la Directiva que se impone a otros en la forma de dirección de la Unidad, proviene de su experiencia sindical y de su capacidad política. Este *capital* se manifiesta en la capacidad de contención de las estrategias recreadas en las redes de interacción. La información necesaria para la toma de decisiones no les es asequible al común de los trabajadores, es decir que no son partícipes directos de las formas de conducción. A su vez la organización se ha adaptado a esto replegándose la mayoría de los trabajadores de la conducción de la Cooperativa

La Comisión Directiva recibe fuertes adhesiones y cuestionamientos. La forma de dirección que tiene el Lavadero remite a la influencia sindical, las formas de liderazgo son muy similares y las personas físicas son las mismas; cuestionar la forma de dirección es, de algún modo, cuestionar la incidencia sindical y el protagonismo que el presidente hereda de ello. Los cargos de la Comisión Directiva, así como de las otras Comisiones de la Cooperativa, son honorarios. La forma de trabajo requiere que los trabajadores que asumen esta responsabilidad deban sumar horas, por las cuales no reciben ninguna paga, al trabajo que cumplen en planta. En la encuesta se preguntó a los trabajadores si

⁵⁹ Extraído de entrevista a un trabajador de mantenimiento de la Unidad, integrante de la Comisión Fiscal.

⁶⁰ Crozier, M. Friedberg, E. *El actor y...* pág. 72.

creían necesario que se formara una unidad gerencial remunerada, con la intención de tematizar esto de manera explícita. La mayoría (52,2%) respondió que no, apelando a que no es necesaria o a que no es la forma de dirección que requiere un lavadero autogestionado por los trabajadores. El 39,1% respondió que sí, mayoritariamente en reclamo de más eficiencia. (Cuadro 9) El rechazo ante esta idea no es tan contundente como podría esperarse según los discursos que más se escuchan.

La actual forma de dirección, remite a un cierto voluntarismo heredado de ejemplos sindicales, en el que el tiempo que dedica el dirigente al grupo no es remunerado. Así se formó un grupo capaz de acción política a partir de la militancia voluntaria. Cambiar la forma de dirección actual por una unidad gerencial, sería postergar los atributos de “entrega” del dirigente al grupo, por atributos de capacidad técnica de gestión, considerando éste como un trabajo más. Esto transformaría las pautas de organización política de la Unidad, revalorizando el *capital técnico* en relación al *capital político*. El peso relativo del conocimiento técnico, no está sólo asociado a la complejidad de la tarea, sino también a los objetivos de la organización. Desde el momento en que la Cooperativa se conduce por objetivos políticos, la posición relativa que ocupa el perito está subordinada a la del dirigente. Es el caso de los mandos medios (supervisores), quienes no participaron en el momento de creación de la Unidad, y no adhirieron a su retórica discursiva, la forma de dirección actual del Lavadero no tiene legitimación. Hay gente de experiencia en la tarea que ocupaba cargos de supervisor antes del pasaje al modelo de autogestión, que fue desplazada de ese puesto y otros que si bien se mantienen no se sienten reconocidos y no reconocen la idoneidad de la Dirección para el trabajo en el Lavadero. Corresponde caracterizar esta situación más como descontento de los trabajadores más experientes, que como conflicto entre éstos y los dirigentes. No es una reivindicación manifiesta dentro de la organización, ya que la cuasi hegemonía de la actual Directiva inhibe la participación organizada.

La creación de la Cooperativa fue una solución política para un conflicto laboral. Los procesos de participación política en la Cooperativa, están ligados a la situación de conflicto en que se creó la organización. Para conocer si la Cooperativa mantiene una lógica organizacional ligada a la situación política en que se originó es preciso estudiar los procesos de participación en su interior. Caracterizar estos procesos es también una forma de conocer la validez de la solución encontrada al conflicto.

El conflicto entre trabajadores y directivos de la salud se produce dentro de un marco de relaciones que se comporta como un *sistema de intereses*, es decir que en la acción los individuos o grupos, buscan diferenciarse de otros para mejorar su posición relativa. Tanto trabajadores como directivos actúan en función de su interés, más allá de la legitimidad de los valores en que lo fundamenten. Dentro del *sistema de intereses* la participación política de los grupos es una acción que se cumple en solidaridad entre sus integrantes con el objetivo de modificar o conservar este *sistema*. Estas ideas parten del supuesto de que los individuos participan políticamente sólo cuando están en un medio solidario que crea *áreas de igualdad*. Los integrantes de un grupo solidario actúan como iguales frente a las desigualdades que impone el *sistema*

de intereses.⁶¹

La Cooperativa opera, entonces, frente a su entorno como un *sistema de solidaridad*⁶² que intenta modificar políticamente el *sistema de intereses* que constituye la relación laboral y comercial con el CASMU. Dentro del Lavadero, como organización, existen *áreas de igualdad* para la participación que se refuerzan por la existencia de un entorno que presiona en función de objetivos contrarios a los de la Cooperativa. Los momentos de mayor presión del entorno se producen cuando se negocia un nuevo convenio, cada dos años. En esos momentos se renueva el entusiasmo y la preocupación de todos por el futuro del Lavadero. A medida que el conflicto se estabiliza y la tensión cae, la solidaridad se diluye creándose formas de interés al interior de la organización. Estas formas de interés se traducen en divisiones jerárquicas que tienden a la esclerotización de los mecanismos de participación.

Las divisiones jerárquicas determinan que algunos individuos, en este caso los directivos de la Cooperativa, ocupen un lugar central en el grupo. Este lugar se define por la posesión de alguna característica determinada que los distingue de los demás.⁶³ La hipótesis de este trabajo al respecto es que: la Unidad Cooperativa Lavadero es una organización en la que existe una lógica política que prevalece por encima de la lógica económico-laboral, por lo tanto los trabajadores que ocupen los lugares centrales en la organización serán aquellos que cuenten con mayor experiencia o que tengan un mejor desempeño en las funciones políticas y no aquellos que dominen mejor el conocimiento técnico de la tarea. Según este modelo, cuanto más central sea la posición que ocupe el individuo mayores posibilidades de participación encontrará en la organización. Esto produce una oligarquización de los mecanismos de participación que tienden a facilitar la participación de un subgrupo determinado congelando las relaciones de solidaridad creadas en el inicio y postergando la participación de una mayoría periférica.

Un significativo número de trabajadores ha ocupado algún cargo en una de las tres Comisiones de la Cooperativa (39,1% de los encuestados) (Cuadro 10). La participación en cada Comisión es similar. El porcentaje parece alto y sugiere una importante rotación de los cargos, pero existen tres comisiones con cuatro miembros cada una, en una Cooperativa de sesenta integrantes en la que ya ha habido dos elecciones.

Quienes más han participado de las Comisiones son los trabajadores que ingresaron en el momento de creación de la Cooperativa: son aquellos que se sumaron al proyecto como iniciativa sindical. El porcentaje de los trabajadores que ya pertenecían a la unidad o que se incorporaron a ella después del año 1993, que ha participado de alguna de las Comisiones de la Cooperativa, es muy reducido. (Cuadro 11) Estos trabajadores no participan de la experiencia como una proyecto político sindical, sino como una opción laboral dentro de la Institución que les permite acceder a un ingreso algo mejor.

⁶¹ Pizzorno, A. *La participación política*. págs. 36-41.

⁶² "Eso significa que en su nombre es posible pedir y realizar una acción individual que identifique sus fines con los de los otros individuos." Pizzorno, A. *La participación...* pág. 35.

⁶³ Pizzorno, A. *La participación política*. pág. 57.

La tendencia a la reducción progresiva de las áreas de igualdad tiene un comportamiento cíclico que se determina por la relación de la organización con su entorno. La Cooperativa vuelve a comportarse como *sistema de solidaridad* en aquellos momentos en que la presión externa pone en riesgo la supervivencia de la organización. Allí se recrean los lazos de solidaridad que unen al grupo a partir de objetivos comunes dentro del *sistema de intereses*. En estos momentos surgen nuevas *áreas de igualdad* que alientan la participación.

El subgrupo central que es protagonista de la acción política no ejerce una tiranía sobre la mayoría, el grupo social genera esta forma de participación basada en la *centralidad*.⁶⁴ La elección de los dirigentes por voto secreto renueva este modelo de participación. La elección a la vez que cumple la función electoral, genera un *área de igualdad* para la participación, reafirma los lazos de *solidaridad* momentáneamente. Una función similar la cumplen las instancias de participación colectiva. Al inicio, la participación en las asambleas generales tenía un carácter coactivo ya que se sancionaba la ausencia con una disminución en la participación de las utilidades. Hoy existe una alta participación en las instancias grupales, que consisten básicamente en asambleas (Cuadro 12). Aunque problemas en el relacionamiento, que inhiben la posibilidad de crítica, y la ineficiencia de la discusión han retraído a muchos de las asambleas.

Estos datos deben leerse teniendo en cuenta que hace más de un año que no se realiza una asamblea general, ya que durante todo el reciente proceso de negociación con el CASMU sólo se hicieron asambleas informativas por turno. Es una percepción general de los informantes entrevistados que la participación ha disminuido mucho, las jornadas son duras y las asambleas no son una instancia de discusión eficiente y constructiva. Asimismo el entusiasmo ha mermado, lo cual más allá de estas consideraciones es juzgado negativamente por los dirigentes.

Incidencia sindical en la organización.

En el conflicto, los trabajadores, como grupo social, ocupan una posición subordinada. El *capital* con que cuentan es su agremiación sindical, a partir de la cual pueden desarrollar sus estrategias en defensa de sus intereses. La tercerización, a la vez que cambia la situación objetiva del trabajador, constriñe su capacidad estratégica en el conflicto, en cuanto ésta depende de su acción como colectivo organizado, ya que desarticula los lazos que ligan a los trabajadores de una misma institución:

“... nosotros ya lo hemos analizado durante todo este tiempo. La Institución lo que quiere, primero por el lado de la tercerización y la contratación de muchas pequeñas o grandes empresas, como le quiera llamar, es dispersar el elemento aglutinador que es el gremio. Eso por un lado. Por otro lado, es el tema de negociar concretamente con una empresa y no con el sindicato... Por eso lo que mantiene este centro de producción y lo que nos mantiene a nosotros trabajando acá,

⁶⁴ Pizzorno, A. *La participación política*.

es el vínculo muy estrecho con el gremio. ⁶⁵

La percepción sobre la participación de AFCASMU es bastante homogénea, la mayoría piensa que AFCASMU fue protagonista en la constitución de la Unidad Lavadero; aunque cuestiona la actitud pasiva que actualmente mantiene AFCASMU hacia la Cooperativa. Los encuestados creen necesaria la participación de AFCASMU en la Cooperativa, lo reconocen como su sindicato, ya que se autoperciben como una Unidad más dentro del CASMU. Existe un claro reclamo de mayor atención del sindicato, que según dicen se ha desentendido de la Unidad Lavadero. No pretenden negociar su situación frente al CASMU independientemente de él, sino que reclaman la necesidad de que se haga dentro del trabajo sindical. (Cuadro 13) Más allá de que los trabajadores del Lavadero forman un grupo diferenciado dentro del CASMU, están en ese lugar debido a la acción sindical, y la única forma de mantenerse en una posición de negociación frente al CASMU, es mediante la representación de AFCASMU. De esta manera el CASMU no negocia sólo con la Unidad Lavadero, sino con el sindicato de todos los trabajadores que emplea.

Esto explica la presencia de atributos sindicales dentro de la forma de conducción de la Cooperativa, que es definida como una experiencia sindical. La presencia sindical aparece en el discurso de los dirigentes de la Unidad pero es reconocida por el grupo en general, aunque siempre despierta polémicas. La incidencia sindical marca la forma en que se desarrollan las relaciones políticas de la Cooperativa. Es imposible analizar la Unidad como organización laboral sin tener en cuenta la incidencia sindical, pero es necesario considerarla en el contexto de negociación antes mencionado, no como el factor que define la situación, sino dentro de un constante proceso de negociación política laboral, por el cual el sindicato asume protagonismo y recrea su influencia.

La relación con AFCASMU es controvertida, los entrevistados reconocen la importancia que tiene como sindicato y se sienten integrantes de él, pero entienden que la experiencia del Lavadero ha sido desatendida. El interés y el papel protagónico que tuvo AFCASMU en la conformación de la Cooperativa, fue por la insistencia de un grupo de trabajadores que integraban la directiva del sindicato, que hoy están en el Lavadero, en particular el presidente de la Unidad. Por otro lado, la solución lograda permitió que el grupo de trabajadores que se sumó al proyecto obtuviera un ingreso un poco mayor y lograra una cierta independencia de la estructura del CASMU. Esto no fue bien visto por algunos trabajadores de la institución, que entendieron que bajo el discurso de un sacrificio para mantener fuentes de trabajo lo que en realidad sucedía era que se colocaban en una mejor situación que les iba a reeditar beneficios personales.

⁶⁵ Extraído de entrevista a un integrante de la Comisión Directiva de la Cooperativa y de la Directiva de AFCASMU.

Organización del trabajo y racionalidad organizacional

La forma de trabajo, cómo y en función de qué objetivos se organiza, es el referente objetivo de la práctica social que construyen los trabajadores. La permanencia o las transformaciones en la práctica laboral forma parte de los componentes del *habitus*, como estructuras estructurantes incorporadas en la historia del *campo*. El trabajo es la función explícita de la organización, los procesos sociales y políticos a la vez que determinan, son determinados por las condiciones objetivas de trabajo.

La forma de trabajo ha variado poco. El ciclo productivo se inicia aproximadamente a las 5 am, fuera del local del Lavadero, cuando la camioneta recorre los centros del CASMU recogiendo la ropa para lavar. El horario de ingreso del personal se cumple a medida que avanza el ciclo productivo, hasta que se completa y se reinicia como ciclo. La organización del trabajo es en forma lineal. Una vez que ingresa la ropa pasa por el conteo y seleccionado, operación habitualmente masculina (nadie conoce la razón de esto) a la que se han incorporado mujeres recientemente. Se cuentan las prendas, se las clasifica y se las registra en la planilla de ingreso.

De allí pasan a las lavadoras industriales, máquinas bastante viejas, que hacen mucho ruido y lanzan algo de vapor y humedad al ambiente. La de lavador es una tarea dura por el esfuerzo físico. Se mantiene exclusivamente en manos de hombres. De las lavadoras se pasa a las secadoras, máquinas viejas también, que tienen el mismo problema de ruido y aún más de vapor y humedad que las lavadoras. Esta es una tarea tradicionalmente femenina. Las lavadoras y secadoras están colocadas en forma lineal dentro del local del lavadero. El secado de la ropa se completa cuando se plancha. Los uniformes pasan por los planchones, máquinas de planchar en tabla, que también son obsoletas y largan mucho vapor. Las sábanas y frazadas se pasan por las calandras, planchadoras-secadoras de rodillos y calor; el planchado es también una tarea tradicionalmente femenina. Estas dos últimas tareas son las que completan el ciclo productivo, luego de planchadas las prendas son reclassificadas y empaquetadas de la manera más profiláctica posible. De allí vuelve a la camioneta que las reparte en los sanatorios y policlínicos del CASMU.

El espacio físico ocupado es la planta baja de un edificio de dos plantas perteneciente al CASMU. La planta ocupada cuenta con aproximadamente 200 metros cuadrados, se utiliza la gran mayoría del espacio para el desarrollo del ciclo productivo y un pequeño sector para el taller de mantenimiento, generadores y calderas. A lo que se le suman dos pequeñas oficinas en la planta alta para las actividades administrativas. La ubicación de la maquinaria es lineal en función del orden del ciclo productivo, describe una especie de semicírculo, desde el lugar de entrada y conteo de la ropa. Luego están las lavadoras, detrás las secadoras contra la pared del fondo, volviendo hacia la calle se ubican las calandras y planchones, y termina en la sección de empaquetado que está sobre la calle.

La construcción resulta inadecuada para esta tarea, ya que carece de la ventilación necesaria. Las únicas ventanas son las que dan a la calle, no hay extractores en el techo o las paredes laterales y la altura de los techos no es suficiente para la eliminación de los vapores. No existe la necesaria distancia

entre las máquinas, ya que la planta es pequeña y el volumen de ropa exige importantes maquinarias. A su vez las lavadoras y secadoras son máquinas viejas, muy grandes, que ocupan mucho espacio. Esto hace que los trabajadores trabajen muy cerca unos de otros, con exceso de vapor y falta de aire. Si bien la higiene es impecable, las paredes denotan los años de utilización del edificio en esta tarea, la humedad del ambiente las impregna y la pintura se oscurece. Las condiciones de trabajo no son las mejores, pero en la Cooperativa existe un real cuidado de la seguridad y la salud de los trabajadores. Se cuenta con los implementos necesarios según la tarea (tapabocas, delantales, botas, etc.) y se ha implementado además, un descanso regular de diez minutos cada una hora, en la zona de calandras y planchones que es la de más calor.

La mayoría de los trabajadores que se sumaron al proyecto Unidad Cooperativa Lavadero provino de otras secciones del CASMU. Estos trabajadores se incorporaron directamente a la tarea. No recibieron cursos de capacitación, porque de hecho no se planteó la necesidad de implementarlos. El tiempo de adaptación fue muy breve y los trabajadores no encontraron dificultades importantes en la tarea. (Cuadro 14) El trabajo en el lavadero consta de operaciones sencillas concatenadas, que no requieren de un conocimiento de oficio (a excepción del de mantenimiento), sino más bien de la adopción de una rutina de pasos a cumplir, en la que la solución de los problemas que aparezcan, queda a cargo del supervisor. La maquinaria que se utiliza no es una herramienta que el operario manipule, ni requiere de una compleja pericia para ponerla en funcionamiento. Son máquinas de conducción mecánica que no cuentan con procesadores informáticos incorporados. En síntesis el lavado de ropa admite un escaso margen de innovación en la tarea cotidiana y no requiere de trabajadores formados específicamente para ello.

Este modelo representa una aplicación clásica de los principios tayloristas de organización del trabajo: segmentación en serie del ciclo productivo, escasa injerencia mentora en la ejecución de la tarea, una rutina de trabajo que no requiere de la pericia del obrero para poder funcionar, etc.

La organización del ciclo de trabajo ha tenido cambios mínimos desde que se inició la gestión de los trabajadores. Una innovación que se produjo en la distribución de las tareas fue la rotación de las mujeres entre los trabajos de planchado, secado, conteo y empaquetado. Anteriormente la tarea que desempeñaba una trabajadora no variaba, la intención del cambio fue lograr que estas trabajadoras conocieran todas estas tareas. El manejo de las lavadoras se mantuvo en manos de hombres que no realizan otro trabajo. La propuesta de flexibilizar la asignación de las tareas, es decir, que todos conocieran todas las tareas y rotaran según sus capacidades, encontró reticencias; se le dio poca importancia y no prosperó más allá del cambio mencionado en el trabajo de las mujeres.

El trabajo que realiza cada operario se intensificó, ya que el Lavadero lava toda la ropa del CASMU y algunos trabajos para terceros, con un 60% menos de personal, manteniendo la misma carga horaria por trabajador que cuando estaba dentro de la órbita del CASMU. Esto habla de una optimización de la gestión de recursos humanos en la Unidad, que permitió rebajar los costos salariales

que el Lavadero le insumía al CASMU. Teniendo en cuenta los escasos cambios organizacionales que se produjeron, se puede inferir que con la estructura anterior la Unidad estaba sobrecargada de personal. Este es uno de los cambios más importantes de la nueva estructura, que adquiere una dimensión política muy importante sobre el eje del conflicto. Revela problemas de gestión, los costos de salarios del Lavadero en la anterior estructura eran mayores de lo necesario. Este problema se pudo solucionar sin la externalización del servicio, mediante la optimización del aprovechamiento de los recursos implicados. Por ende el argumento de la institución de externalizar el lavadero para la reducción de costos, pierde fuerza y se hace explícita la escasa preocupación por mejoras organizacionales internas en los servicios de apoyo al acto de asistencia.

Que la autogestión del Lavadero casi no haya modificado la forma de organización del trabajo no tiene por qué resultar extraño, ya que no era el objetivo de ninguna de las partes implicadas en la negociación. Lo que sufrió modificaciones fue la gestión y la racionalidad organizacional de la Unidad. La intención de los directivos del CASMU de reducir costos externalizando el Lavadero es producto de un tipo de racionalidad que no incluye al servicio de lavandería dentro de los servicios del acto médico y se considera su utilidad no como un servicio de asistencia sino a partir de los costos y beneficios que produce. Los trabajadores conducen la Cooperativa desde una racionalidad diferente, que prioriza la atención a la salud por encima de los costos. Esto es fruto de una determinada situación objetiva que lo hace posible; y también de una concepción del trabajo en la salud que éstos defienden, basada en principios asistencialistas solidarios.

En la Unidad existe una gran preocupación por la calidad en el trabajo, se invierte en la adquisición y el buen aprovechamiento de las mejores materias primas que se encuentran en plaza (jabón, hipoclorito, etc.), priorizando la calidad del lavado por encima de la relación costos-beneficios. Lo que implica que el precio que el CASMU paga por el lavado debe cubrir estos costos. La preocupación por la calidad ha cambiado a partir de la autogestión, reduciendo los tiempos de decisión y escapando al burocratismo del CASMU, que era una traba para los controles de calidad. Anteriormente al depender de la decisión de la oficina central de compras sobre las materias primas utilizadas, no solamente no tenían éstos un conocimiento cabal de lo que el lavado requiere, sino que la balanza siempre se inclinaba por reducir los costos y no por lograr la mejor calidad posible. A su vez las decisiones, dentro de la Unidad, sobre el tiempo de permanencia de las prendas en las máquinas, la repetición necesaria de algunos lavados, quedaba supeditada a la prioridad de reducir los costos, tanto en materias primas, como en tiempo de trabajo.

La Cooperativa logró reducir el rechazo del lavado. Hoy es necesario lavar más de una vez entre ciento sesenta a doscientas prendas por semana, mientras que con el proceso de lavado anterior estas cifras oscilaban entre ochocientas y novecientas prendas. Cada quince días se recibe un técnico del Laboratorio Tecnológico del Uruguay, que extrae muestras de la ropa sucia, de la ropa antes de planchar y de la ropa planchada que ya pasó por el calor, para controlar las colmenas de microbios y el

proceso de desinfección. A su vez existe un control del CASMU sobre el proceso de lavado y de técnicos del laboratorio que produce el jabón, para controlar la forma en que éste se emplea.

La autogestión redujo la distancia entre quien decide y quien ejecuta el trabajo. El largo organigrama jerárquico del CASMU, especialmente marcado en las unidades de servicio al acto médico, acentuaba esta distancia. Esto facilitó la inversión en calidad a partir de una racionalidad diferente, que se puede definir realmente como una racionalidad de prestación de servicios de asistencia, que entiende la higiene de la ropa como parte del acto médico:

"...pensamos que la ropa va directamente a ser cobijo de seres humanos...es un poco el juramento hipocrático que hacen los médicos, nosotros no lo hicimos pero en cierto modo tuvimos un rasgo de eso y pensamos que los seres humanos que están postrados no tienen defensa de cosas mal hechas, entonces no tienen por qué pagar el precio de un contrato virtualmente comercial." ⁶⁶

La preocupación por la calidad del lavado hoy es una característica de la Unidad y es compartida por la mayoría de los trabajadores:

"...antes no se tenía en cuenta, si el jefe decía 'sigan y mándenlo', no había problema; ahora la gente, acá de repente, no se rebela, pero te llama la atención, te dice '¿vas a mandar esto así como está?'...O sea, es de todo un poco, que la gente ha tomado conciencia acá adentro, porque defiende su propio salario, defiende su propio trabajo y al defender la calidad, defiende todo eso." ⁶⁷

Además de los argumentos humanistas que fundamentan esa preocupación por los servicios prestados existe una situación objetiva que hace posible la inversión en calidad. La calidad del lavado tiene dos caras para el desarrollo comercial de la Unidad: por un lado es el gran argumento para mantener el precio de lavado en las negociaciones con el CASMU. También cuando se presentan a licitaciones para trabajo a terceros es lo que los distingue de otros lavaderos de plaza. Por otro lado, la inversión en calidad eleva los costos y en la plaza los clientes potenciales tienden a priorizar una reducción en los costos más que una inversión en calidad. El Lavadero invierte en calidad amparado en una situación especial, el costo de salarios es cubierto por el Centro de Asistencia, por lo cual el único ingreso de los cooperativistas que fluctúa es el que perciben por concepto de economías. El grueso del ingreso no depende del rendimiento comercial frente a la plaza, sino de su rendimiento laboral frente a la institución empleadora y de hacerlo valer en la mesa de negociaciones.

⁶⁶ Extraído de entrevista a uno de los supervisores de la Unidad.

⁶⁷ Extraído de entrevista a uno de los supervisores de la Unidad.

Conclusiones.

El caso estudiado es un ejemplo de la estrategia de tercerización orientada a reducir los costos del ciclo de trabajo. La Mutualista, mediante la tercerización, no intentaba modificar el modelo de trabajo anterior, ni existía un plan de innovación organizacional o tecnológica que guiara el cambio. La intención era sólo reducir la carga patrimonial del Centro de Asistencia y modificar la relación jurídica con quienes cumplían el servicio de lavandería. Objetivos estos que no se concretaron ya que la infraestructura de la Unidad Lavadero y los trabajadores que allí se desempeñan siguen estando dentro de la estructura del CASMU.

La preocupación por contener los costos es producto de los cambios señalados en la forma de trabajo de las sociedades mutuales de asistencia en los últimos tiempos. Resulta entonces una muestra del avance progresivo de una racionalidad de trabajo en el sector salud que incorpora indicadores del mercado, priorizando la relación de costos/beneficios, por sobre los códigos humanistas de socorro mutuo establecidos en las bases fundacionales de las mutualistas. Es decir, por la preeminencia de los *cálculos económicos individuales* por sobre las *necesidades sistemáticas de servicios*,⁶⁸ fenómeno que se ve particularmente acentuado en los servicios de atención a la salud.

La relación de trabajo es siempre una relación de poder, que crea relaciones de subordinación entre empleadores y empleados. En el conflicto, los agentes ensayan estrategias de acuerdo a sus intereses. Los directivos del CASMU, asumiendo la incorporación de elementos de mercado a la organización de un centro mutual, orientan su práctica hacia la maximización de los beneficios económicos. La externalización de tareas asume así una doble lógica. Por un lado existe una lógica organizacional que pretende reorganizar las actividades que desempeña la Mutualista según una nueva racionalidad del trabajo, que modifica los objetivos de la organización. Por otro lado existe una lógica política dentro del *campo*. La tercerización guiada en función de la reducción de costos, en su afán de reducir costos salariales y plazas de trabajo, afecta directamente los intereses de los trabajadores en el conflicto propio del *campo* laboral. La dimensión política de la externalización se sobrepone a la dimensión organizacional, ya que si entendemos las relaciones de trabajo como relaciones de poder, las consecuencias de este tipo de tercerización consisten básicamente en modificar la relación de poder, no acentuando la subordinación de los empleados, sino excluyéndolos del *campo* de relaciones.

Para los trabajadores, la posibilidad de generar estrategias que puedan alterar el equilibrio del *campo* de acuerdo a sus intereses, depende de su capacidad de agremiación como actor político colectivo en el conflicto laboral. El proceso de tercerización desembocó en un conflicto entre el sindicato y los directivos de la mutualista, en función de intereses que trascienden el caso concreto del Lavadero. Es un conflicto propio de relaciones laborales en donde cada uno de los agentes implicados

intenta mejorar o conservar su posición relativa en el *campo*.

La permanencia duradera en una organización compleja, como es el CASMU, significa formar parte de un entramado de relaciones que inciden en la forma en que los individuos construyen su práctica laboral cotidiana. La configuración de relaciones que constituye el *campo* produce comportamientos duraderos acordes a la situación objetiva de cada agente, individual o colectivo. Además de las condiciones prácticas que determinan la forma objetiva de trabajo de los empleados de la Mutualista, se generan estructuras simbólicas que perduran en los individuos.

Estas estructuras condicionan la práctica de los agentes en pro de lograr condiciones objetivas análogas a las existentes cuando éstas se formaron. Los *habitus* se manifiestan en la permanencia de atributos objetivos y subjetivos en la acción cotidiana dentro de la Cooperativa. El empleo de la noción de *habitus* como categoría explicativa, no parte de aceptar a ciegas una limitación para la acción individual por estructuras constrictoras, sino de reconocer el peso objetivo que adquiere la condición de pertenencia a un entramado de relaciones de conflicto desde una posición objetiva determinada. Los trabajadores del Lavadero quieren seguir siendo trabajadores del CASMU. Defienden sus ingresos y la estabilidad laboral como asalariados, así como el carácter asistencialista de su trabajo por encima de las condiciones que imponga el mercado económico. La dimensión subjetiva del conflicto se expone en la defensa de los atributos de “clase” y de los valores y preceptos asistencialistas del trabajo en el sector salud.

Estos preceptos asistencialistas forman parte del *habitus* de los trabajadores y se expresan en la forma en la que los integrantes del Lavadero asumen su tarea. Implícitamente proponen una racionalidad del trabajo en salud en arreglo a los principios fundacionales del mutualismo, por encima de la relación costos/beneficios. La inversión en calidad que hace la Cooperativa es un referente objetivo de esta racionalidad implícita, que concibe al servicio de lavandería dentro del acto médico.

La solución cooperativa no resuelve el conflicto sino que lo posterga. Tal como está planteada no resulta válida en la situación objetiva del *campo* de la salud mutua, ya que choca con los *habitus* de los trabajadores. Es una solución contingente, no de transición, porque no existe un rumbo definido hacia donde se encaminen las negociaciones entre la Mutualista y los trabajadores. Por ende éstos no construyen en su práctica objetivos de desarrollo de la Unidad como *campo* de relaciones autónomo, sino que predomina una lógica política tendiente a conservar su posición en el *campo*.

Esta lógica política lleva a que el Lavadero se organice más como gestión sindical, que como una unidad autogestionada por los trabajadores. La forma de liderazgo y la estructura de conducción de la organización remiten a una organización sindical. Predomina la capacidad político-sindical como *capital* específico de dirección por sobre la capacidad técnica. Concentrando las posibilidades de participación política en aquellos que cuenten con este *capital*, ya que el futuro de la Unidad depende más de la negociación política frente al CASMU, que de su rendimiento laboral concreto. Se produce

⁶⁸ Berger, J. - Offe, C. op. cit. pág. 296.

un proceso cíclico de oligarquización de los mecanismos de participación política dentro de la Cooperativa. El grupo central que detenta este *capital* define la forma de conducción de la Unidad, relegando las *áreas de igualdad* -que abren posibilidades de participación- a los momentos de mayor presión del CASMU sobre el futuro de la Cooperativa.

Los trabajadores defienden en cada convenio, mantener la Cooperativa, ya que aseguran de esta manera la permanencia del Lavadero dentro de la estructura asistencial. Mantienen la misma postura que defendieron al inicio del conflicto, y la presión del CASMU (reduciendo el precio por el lavado, exigiendo en los plazos, etc.) tiene el mismo objetivo inicial, lograr finalmente la externalización del servicio. Por esto, es que cabe afirmar que esta solución cooperativa no es más que la postergación del conflicto inicial y que su viabilidad se discute en pro de objetivos políticos más que asistenciales u organizacionales.

Bibliografía:

- Bosch, Ll. - Torrente, D.; *Encuestas telefónicas y por correo*, Cuadernos metodológicos: nº9, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 1993.
- Bourdieu, Pierre. *El sentido Práctico*. Taurus, Madrid, 1991.
- Bourdieu, Pierre. *Respuestas por una antropología reflexiva*. Grijalbo, México, 1995.
- Bourdieu, Pierre. *Cosas dichas*. Gedisa, Barcelona, 1993.
- Bourdieu, Pierre, et. al.; *El oficio del sociólogo, Siglo XXI*, Madrid, 1994.
- Bourdieu, Pierre. *Razones Prácticas*, Anagrama. Barcelona. 1994.
- Braverman, Harry. *Trabajo y capital monopolista*, Nuestro Tiempo, México, 1987.
- Castillo, Juan. (Comp.) *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, s/d.
- Comisión de seguimiento (Comisión Directiva) de la Unidad Cooperativa Lavadero. *Una experiencia de lucha por fuentes de trabajo*. 1994.
- Coriat, Benjamín. *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI, México, 1988.
- Crozier, Michel. *El fenómeno burocrático*, Amorrortu, Buenos Aires, 1969.
- Crozier, Michel. *La sociedad bloqueada*, Amorrortu, Buenos Aires. 1970.
- Crozier, Michel - Friedberg, Erhard. *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- Delgado, Juan - Gutiérrez, Juan. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Síntesis; Madrid. 1995.
- Dicandro, Miguel. *El crack económico financiero del mutualismo*, Berriel y Martínez, Montevideo, 1987.
- Finkel, Lucila. *La organización social del trabajo*, Pirámide, Madrid, 1994.
- García Barneche, Lorna. *La tercerización en el Uruguay*. Investigación llevada adelante en el marco del "Programa de modernización de las relaciones laborales en el Uruguay." FOMIN UCUDAL, Montevideo, 1996. Material no editado.
- Hammersley, M. - Atkinson, P.: *Etnografía*. Paidós, Barcelona, 1994.
- Margolis, Efraín. *La asistencia médica colectivizada en el Uruguay*, Sindicato Médico del Uruguay, Montevideo, 1972.
- Offe, Claus. *La gestión política*. Ministerio de trabajo y seguridad social de España. Madrid. 1992.
- Offe, Claus. *La sociedad del trabajo*. Alianza Universidad, Madrid, 1992.

- Organización Internacional del Trabajo. *Condiciones de empleo y de trabajo en el marco de las reformas del sector de la salud*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. 1998.
- Piedra-Cueva, Enrique. *Notas para el estudio de las organizaciones cooperativas*, s/d.
- Piore, Michael - Sabel, Charles. *La segunda ruptura industrial*, Alianza Universidad, Madrid, 1990.
- Pizzorno, Alessandro. *La participación política*, s/d.
- Primer Seminario sobre *Ajustes al sistema de servicios de salud del Uruguay*, 16 al 20 de octubre de 1995. Presidencia de la República Oriental del Uruguay, OPP, FAS, MSP; Montevideo, 1996.
- Ruiz Olabuenaga, José - Ispizua, María Antonia. *La descodificación de la vida cotidiana*. Universidad de Deusto, Bilbao. 1989.
- Sabel, Michael. *Trabajo y política*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid, 1985.
- Silveira Torres, Aldair. *Integracao y flexibilidade o novo paradigma das organizacoes*, Alfa Omega, s/d.
- Sindicato Médico del Uruguay. *El sector salud, 75 años de un mismo diagnóstico*, Montevideo, 1997.
- Stolovich, Luis. *La tercerización, una perspectiva general*, material no editado.
- Stolovich, Luis. *La tercerización. ¿Con qué se come?*. CIEDUR - DATES - PNUD; Montevideo, s/f.
- Supervielle, Marcos - Pucci, Francisco. *Transformaciones de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales en la salud privada ante los procesos de globalización en el Uruguay*; ponencia presentada en el II Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo; octubre de 1996.
- Taylor, Frederick. *Management Científico*, Oikos Tau, s/d.