

Francisco Pucci
Soledad Nión
Fiorella Ciapessoni

Condiciones
de trabajo y gestión
del riesgo en
las empresas forestales
uruguayas



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



CSIC

bibliotecaplural

Francisco Pucci • Soledad Nión
Fiorella Ciapessoni

Condiciones de trabajo
y gestión del riesgo en las empresas
forestales uruguayas



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



CSIC

bibliotecaplural

La publicación de este libro fue realizada con el apoyo
de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC)
de la Universidad de la República.

El trabajo que se presenta fue seleccionado por el Comité de Referato de Publicaciones
de la Facultad de Ciencias Sociales Karina Batthyany, Alejandro Casas,
Carlos Casacuberta, Adela Pellegrino y Jaime Yaffé.

Tiene el aval de la Subcomisión de Apoyo a Publicaciones de la CSIC,
integrada por Luis Bértola, Carlos Demasi y Liliana Carmona.

© Los autores, 2012

© Universidad de la República, 2013

Departamento de Publicaciones,

Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR)

18 de Julio 1824 (Facultad de Derecho, subsuelo Eduardo Acevedo)

Montevideo, CP 11200, Uruguay

Tels.: (+598) 2408 5714 - (+598) 2408 2906

Telefax: (+598) 2409 7720

Correo electrónico: <infoed@edic.edu.uy>

<www.universidadur.edu.uy/bibliotecas/dpto_publicaciones.htm>

ISBN: 978-9974-0-1060-4

Agradecimientos

Este libro fue posible gracias a las siguientes personas e instituciones, a las cuales agradecemos su apoyo y colaboración:

a la Comisión Sectorial de Investigación Científica, que financió el Proyecto que dio origen a este libro e hizo posible su publicación;

a las empresas forestales que nos permitieron realizar entrevistas y nos dieron todas las facilidades y garantías necesarias para su buen desarrollo;

a los trabajadores, trabajadoras y jefes de las empresas, por su buena disposición para participar en las entrevistas y en la observación de campo;

a los dirigentes sindicales del sector forestal y de la madera, por el tiempo y la buena voluntad mostrada para que el trabajo pudiera alcanzar sus objetivos;

a Federico Frachelles por su apoyo técnico y su disposición para colaborar con la investigación;

a Soledad Bonapelch por su colaboración en la realización del trabajo de campo;

a Daniela García y a Diego Pieri por su colaboración en la desgrabación de las entrevistas;

a los compañeros del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, que discutieron y aportaron ideas en el proceso de elaboración del trabajo.

Resulta obvio pero necesario aclarar que la responsabilidad del trabajo que presentamos en este libro es exclusivamente de los autores.

CONTENIDO

Presentación de la Colección Biblioteca Plural, <i>Rodrigo Arocena</i>	5
Introducción.....	7
Metodología utilizada.....	8
Diseño de investigación.....	9
Técnicas de recolección de los datos.....	9
Selección de los casos.....	12
Desarrollo del trabajo.....	13
CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	15
El concepto de riesgo.....	15
La perspectiva individualista de la fiabilidad.....	17
El análisis organizacional de la seguridad en el trabajo.....	19
El estudio de los factores organizacionales.....	20
Las organizaciones de alta fiabilidad.....	21
La cultura de seguridad.....	23
Competencias y gestión del riesgo.....	25
CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA FORESTAL URUGUAYA: EMPRESAS, PROCESOS DE TRABAJO Y PERFIL DE LOS TRABAJADORES.....	31
El desarrollo de la forestación en Uruguay.....	31
La normativa vigente.....	34
La industria forestal como mercado de trabajo.....	35
Caracterización de empresas seleccionadas.....	38
El proceso de trabajo en la industria forestal.....	40
Perfil de los trabajadores.....	44
CAPÍTULO 3. CONDICIONES DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD.....	61
Las condiciones de empleo de las empresas forestales.....	62
Los contratos de trabajo.....	67
Las jornadas de trabajo.....	72
La incorporación de la productividad.....	76
CAPÍTULO 4. CONDICIONES DE TRABAJO, RELACIONES DE COOPERACIÓN Y AUTORIDAD.....	89
Las dimensiones de las condiciones de trabajo.....	89
El entorno físico de trabajo de la actividad forestal.....	90
Las posiciones corporales.....	94
La infraestructura material.....	98
El acceso al agua potable.....	102
Los tiempos de descanso.....	103
Las relaciones de cooperación en el trabajo.....	105
Las relaciones jerárquicas.....	109
Las relaciones con los subalternos.....	115

CAPÍTULO 5. LAS CULTURAS DE RIESGO.....	I 25
Percepción y valoración de los riesgos.....	I 25
La construcción social del riesgo.....	I 27
Riesgos generales de la actividad rural.....	I 29
Riesgos vinculados a elementos naturales.....	I 29
Riesgos vinculados al esfuerzo físico.....	I 31
Riesgos vinculados al uso de productos tóxicos.....	I 34
Riesgos en la cosecha.....	I 37
Riesgos por manipulación de tecnologías forestales.....	I 40
Percepción de accidentes de trabajo.....	I 41
Utilización de los elementos de protección personal.....	I 46
CAPÍTULO 6. POLÍTICAS DE SEGURIDAD.....	I 55
Las dimensiones de las políticas de seguridad.....	I 55
Normas y elementos de protección personal.....	I 69
Capacitación brindada por las empresas.....	I 79
El rol del sindicato.....	I 87
Conclusiones.....	2 01
Bibliografía.....	2 11

Presentación de la Colección Biblioteca Plural

La universidad promueve la investigación en todas las áreas del conocimiento. Esa investigación constituye una dimensión relevante de la creación cultural, un componente insoslayable de la enseñanza superior, un aporte potencialmente fundamental para la mejora de la calidad de vida individual y colectiva.

La enseñanza universitaria se define como educación en un ambiente de creación. Estudien con espíritu de investigación: ese es uno de los mejores consejos que los profesores podemos darles a los estudiantes, sobre todo si se refleja en nuestra labor docente cotidiana. Aprender es ante todo desarrollar las capacidades para resolver problemas, usando el conocimiento existente, adaptándolo y aun transformándolo. Para eso hay que estudiar en profundidad, cuestionando sin temor pero con rigor, sin olvidar que la transformación del saber solo tiene lugar cuando la crítica va acompañada de nuevas propuestas. Eso es lo propio de la investigación. Por eso, la mayor revolución en la larga historia de la universidad fue la que se definió por el propósito de vincular enseñanza e investigación.

Dicha revolución no solo abrió caminos nuevos para la enseñanza activa sino que convirtió a las universidades en sedes mayores de la investigación, pues en ellas se multiplican los encuentros de investigadores eruditos y fogueados con jóvenes estudiosos e iconoclastas. Esa conjunción, tan conflictiva como creativa, signa la expansión de todas las áreas del conocimiento. Las capacidades para comprender y transformar el mundo suelen conocer avances mayores en los terrenos de encuentro entre disciplinas diferentes. Ello realza el papel en la investigación de la universidad, cuando es capaz de promover tanto la generación de conocimientos en todas las áreas como la colaboración creativa por encima de fronteras disciplinarias.

Así entendida, la investigación universitaria puede colaborar grandemente con otra revolución, por la que mucho se ha hecho pero que aún está lejos de triunfar: la que vincule estrechamente enseñanza, investigación y uso socialmente valioso del conocimiento, con atención prioritaria a los problemas de los sectores más postergados.

La Universidad de la República promueve la investigación en el conjunto de las tecnologías, las ciencias, las humanidades y las artes. Contribuye, así, a la creación de cultura; esta se manifiesta en la vocación por conocer, hacer y expresarse de maneras nuevas y variadas, cultivando a la vez la originalidad, la tenacidad y el respeto por la diversidad; ello caracteriza a la investigación —a la mejor investigación— que es, pues, una de las grandes manifestaciones de la creatividad humana.

Investigación de creciente calidad en todos los campos, ligada a la expansión de la cultura, la mejora de la enseñanza y el uso socialmente útil del conocimiento: todo ello exige pluralismo. Bien escogido está el título de la colección a la que este libro hace su aporte.

La universidad pública debe practicar una sistemática Rendición Social de Cuentas acerca de cómo usa sus recursos, para qué y con qué resultados. ¿Qué investiga y qué publica la Universidad de la República? Una de las varias respuestas la constituye la Colección Biblioteca Plural de la CSIC.

Rodrigo Arocena

Introducción

El análisis de los factores de riesgo presentes en los procesos productivos requiere, como condición previa, realizar un breve repaso sobre las concepciones teóricas que se han desarrollado recientemente con relación a esta problemática. Si bien estos desarrollos se anclaron fuertemente en los riesgos ecológicos o ambientales, también pueden ser incorporados al análisis de los riesgos presentes en el mundo del trabajo. Uno de los aspectos centrales del análisis de las condiciones de trabajo es comprender las estrategias de los actores que directa o indirectamente intervienen en la construcción y el cambio de las condiciones de trabajo. Cada situación de riesgo pone en evidencia una multiplicidad de actores que conforman una trama compleja, particular en cada caso, que maneja y pone en evidencia niveles de aceptabilidad del riesgo muy diferentes. Estas diferencias se deben tanto a los intereses específicos y estratégicos de los actores involucrados como a la presencia de perspectivas, valores y códigos de interpretación de la realidad diversos y heterogéneos. Los desarrollos teóricos ligados a la gestión del riesgo permiten dar cuenta de esta complejidad y orientar la investigación para lograr determinar los niveles aceptables de riesgo que se establecen en una actividad productiva específica.

En este sentido, la noción de riesgo no es una concepción puramente técnica o científica. Hay una construcción social del riesgo que pone en juego una multiplicidad de intereses y de representaciones de parte de diferentes actores. La fragmentación y la heterogeneidad de las prácticas en esta materia provienen del hecho de que la gestión del riesgo es muy diferente según los tipos de riesgo o las regiones, movilizándose estructuras de concertación más o menos institucionalizadas y referencias jurídicas diversas. Una característica de estos procesos locales de gestión de los riesgos es la poca visibilidad de las decisiones, que resultan de la acción de grupos restringidos de actores cuya actividad es poco transparente para el público. Plantear el riesgo como una construcción social permite discutir las consecuencias no deseadas producidas por el disfuncionamiento de los sistemas tanto como por la elaboración de normas o la difusión de resultados de investigación. En esta construcción social, la apreciación de los daños depende de la representación que se hacen los actores de los umbrales de peligro y de riesgo aceptables.

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

Estudios anteriores muestran que, en el caso uruguayo, la mayor parte de las empresas que implementan programas de seguridad lo hacen en el marco de una política global de certificación de calidad que incluye otros componentes como mejora de los procesos de trabajo, mayor polivalencia de los trabajadores, etcétera. En este sentido, estos procesos se inscriben en una lógica racional de maximización de beneficios, en la cual la estabilidad de las políticas de seguridad está fuertemente ligada a una perspectiva de estabilidad de la empresa en el mercado, sea nacional o internacional. Pese a estas motivaciones, la implementación de políticas de seguridad por parte de las empresas es parcial y limitada, y, en los casos en que encontramos una preocupación importante por este tema, la seguridad reviste un enfoque de la gestión que no siempre permite dar cuenta de la complejidad del fenómeno (Pucci *et al.*, 2004).

Esta situación se plantea también en las nuevas actividades industriales que ha emprendido el país en los últimos años, en particular en la producción forestal. Si bien el área forestada en Uruguay se multiplicó más de quince veces en el período 1988-2005 y la exportación de productos forestales creció 1181% respecto a 1987, todavía no está claro para expertos, políticos y actores sociales y laborales que la forestación genere impactos sociales positivos (Riella y Ramírez, 2007). En este sentido, los problemas de seguridad en el trabajo y las necesidades de lograr una gestión más eficiente del riesgo adquieren una relevancia central en estas nuevas actividades, en la medida en que su legitimidad económica, social y ambiental aparece cuestionada desde sus inicios. El objetivo de este proyecto es analizar las políticas de seguridad que se desarrollan en este sector y, en particular, las posibilidades de desarrollo de competencias organizacionales para una gestión más eficiente del riesgo, partiendo de la premisa de que toda política de seguridad debe inscribirse en un marco global de aprendizaje organizacional de la empresa. Este trabajo busca explorar las facilidades y las dificultades que los componentes organizacionales de las empresas forestales presentan para el desarrollo de competencias vinculadas a la gestión del riesgo. Esta perspectiva implica articular los desarrollos teóricos de la sociología del riesgo con los aportes que la sociología del trabajo y la economía de la innovación han realizado sobre el tema de las competencias organizacionales.

Metodología utilizada

El análisis de las competencias organizacionales para la gestión del riesgo requiere un abordaje que dé cuenta de componentes cualitativos difícilmente cuantificables, como la cultura de riesgo, las relaciones de comunicación y las reglas informales construidas frente a situaciones de incertidumbre. En función de estos objetivos, la investigación se inscribió en una mirada cualitativa de investigación, en la medida en que se requiere «la adecuación del método a la dimensión considerada en el objeto, y ello no de manera arbitraria e intercambiable, sino con el rigor que el propio objeto demanda para que su tratamiento pueda calificarse de científico» (Beltrán, 1992: 44).

La perspectiva cualitativa, fundamentalmente humanista, se centra en la percepción de la realidad como la creatividad compartida de los individuos (Filstead, 1995 [1986]). En la vida social cambiante, mudable y dinámica, los individuos son agentes activos en la construcción de la realidad; por este motivo, el abordaje cualitativo de la realidad parte del supuesto de que es importante conocer la perspectiva de los propios actores para comprender las situaciones y los fenómenos investigados. La aproximación cualitativa trata de comprender la experiencia de los individuos desde su propia perspectiva, tomándolos como sujetos portadores y productores de significado (Taylor y Bogdan, 1987). De esta forma fue posible aproximarse a los elementos que son constitutivos de las rutinas laborales, de las culturas del riesgo, las reglas informales, las relaciones de comunicación (formal e informal), y que son parte de los procesos de aprendizaje organizacional y de desarrollo de competencias específicas para la gestión del riesgo en las empresas (Pucci, 2004).

Diseño de investigación

El diseño utilizado fue abierto, en la medida en que permitió que se produjera información que no estuviese contemplada de antemano en el diseño (Ibáñez, 1992) y tuvo un componente básico de corte exploratorio-descriptivo, que osciló entre lo emergente y lo proyectado, ya que pretendió adaptarse al contexto de descubrimiento en el que se encuentra inmersa la comprensión de este fenómeno (que al ser un proceso de construcción implica poder representar su lógica dinámica en lo individual y en lo colectivo) (Valles, s/d). Si bien se contó con pautas que guiaron la investigación (la recogida de datos y el plan de análisis genérico), se mantuvo cierta flexibilidad en el diseño para poder realizar modificaciones en la propia marcha del proyecto de acuerdo a la información que iba surgiendo. La reserva de flexibilidad estuvo guiada por los objetivos de investigación de fuerte contenido exploratorio y por el estado del arte del objeto mismo (conocimiento sobre construcción organizacional del riesgo y aprendizaje asociada + la industria forestal actual).

Técnicas de recolección de los datos

La metodología cualitativa distingue dos tipos de entrevistas: las no dirigidas o no estructuradas, que suelen utilizarse con fines exploratorios, y las entrevistas en profundidad o semidirectivas, donde el investigador orienta el discurso lógico de una persona, por lo que cuenta con un esquema fijo de cuestiones mínimamente ordenadas y formuladas. En este caso, se realizaron entrevistas semiestructuradas individuales y colectivas que contemplaron los ejes analíticos del marco teórico previsto a priori pero conservando la libertad de profundizar en aspectos que fueron emergiendo de las entrevistas por ser considerados de interés para la investigación. Esta estructura mínima en las entrevistas a través del planteamiento a priori de un guion permitió disparar el discurso de los

entrevistados (mediante un sistema de consignas) al tiempo que contempló los objetivos de la propia investigación. Tal como señala Orti (1992) mediante la técnica de entrevista se le devuelve el uso de la palabra libre a los individuos entrevistados, el investigador accede a sus preconscientes ideológicos y hace posible intentar interpretar las claves de su conformación.

Cuadro 1. Características del trabajo de campo

Empresa	Vivero	Cosecha	Silvicultura
A	1 entrevista a trabajador en sede sindical	Entrevista colectiva a jefe de seguridad de la empresa y supervisor general de cosecha	1 entrevista colectiva a trabajadores de plantación manual
	2 entrevistas a trabajadoras de empresas contratistas		1 entrevista a supervisor de empresa contratista
	2 entrevistas a trabajadores de empresas contratistas		
	2 entrevistas a supervisores de empresa contratista		
	1 entrevista a supervisor de plaguicidas		
	1 entrevista a jefe de vivero	2 entrevistas a trabajadores de cosecha mecanizada	
	1 entrevista a supervisor de vivero		
B	Entrevista colectiva a encargado de vivero, encargado general de RR.HH. de la empresa y técnica prevencionista	Entrevista colectiva a encargado general de cosecha y supervisor local de cosecha	1 entrevista a supervisor de empresa contratista
	3 entrevistas individuales a trabajadoras	1 entrevista a supervisor de empresa contratista	4 entrevistas a trabajadores de plantación manual
	2 entrevistas individuales a supervisoras	3 entrevistas a trabajadores de cosecha semimecanizada	1 entrevista colectiva a trabajadores de plantación manual
	1 entrevista colectiva a trabajadores en sede sindical		
C	3 entrevistas a trabajadora de vivero tercerizado	2 entrevistas a trabajadores de cosecha semimecanizada	2 entrevistas a trabajadores de plantación manual
	1 entrevista colectiva a trabajadora y supervisora de vivero tercerizado		1 entrevista colectiva a trabajadores de plantación manual
	1 entrevista colectiva a trabajadores de vivero tercerizado		

Se realizaron un total de 43 entrevistas al personal de diferentes categorías laborales en tres empresas forestales, dos del sector pastero y uno del sector maderero (ver cuadro 1). Estas entrevistas estuvieron orientadas al relevamiento de las variables cualitativas presentes en el diseño: cultura de riesgo, rutinas laborales, relaciones de comunicación y confianza, procesos de traducción y actividad de regulación, condiciones laborales, entre otras (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Dimensiones de la entrevista

Perfil del trabajador
Formación y experiencia previa
Tareas que desempeñan
Relación con otros compañeros o sectores
Riesgos que percibe
Problemas de salud asociados al trabajo
Políticas de la empresa frente a estos problemas
Comparación con otras empresas
Cambios que habría que implementar
Papel que juega el sindicato en estos temas
Las condiciones laborales en la industria forestal
Actividad que realizan los entrevistados

Concomitantemente, se realizaron dos tipos de observación:

1. en primer lugar, observación directa de los puestos de trabajo, del proceso, de las condiciones generales de trabajo y la disposición espacial y de los signos o símbolos que se encontraron en el lugar (como, por ejemplo, señales asociadas a dispositivos de seguridad, etcétera). Se prevé en esta etapa el registro libre de las observaciones que los investigadores vayan recogiendo;
2. en segundo lugar, observación indirecta mediante el análisis de material fotográfico y audiovisual recolectado en los lugares, que permita complementar la etapa de análisis de las entrevistas una vez cerrada la etapa de recolección de la información propiamente dicha. Con este tipo de observación se complementan las dos técnicas anteriores mediante el análisis de lo que podría ser considerado un diario de campo gráfico (García Ferrando y Sanmartín, 1992).

Ambos tipos de observación permitieron contrastar el discurso de los actores recogido en las entrevistas con las conductas concretas implementadas en las rutinas de trabajo, dando lugar a una nueva clase de información que tiene en cuenta la diferencia entre lo ideal (que surge en el plano discursivo) y lo real (lo observado) (García Ferrando y Sanmartín, 1992).

Selección de los casos

En nuestro caso, tal como en estudios anteriores sobre este tema (Pucci, 2004), la selección de casos diferentes entre sí apareció como la mejor opción a la hora de tener una investigación orientada bajo criterios teóricos. Las disimilitudes de los casos en nuestra investigación se presentaron como contribuciones positivas para el desarrollo de la teoría. En este sentido, las tres empresas forestales analizadas tienen grados de desarrollo productivo disímiles y cuentan con actividades en distintos puntos del territorio nacional, siendo dos de ellas del sector pastero y una del sector maderero (ver cuadro 1). La selección de las empresas no tuvo como finalidad conformar una muestra significativa desde el punto de vista estadístico, sino que se procuró seleccionar, en las ramas consideradas, empresas con composiciones y trayectorias lo más disímiles posibles.

Las similitudes de los casos se maximizan en el hecho de que todas las empresas se encuentran en un contexto de creciente expansión del sector y de mayor exposición sociojurídica en los últimos años. En este sentido, todas las empresas tienen exigencias en términos de legislación y tecnología moderna, como así también vínculos con mercados internacionales. Una segunda similitud reside en el propio tema de investigación, el cual se inserta en todos los casos en los riesgos en actividades laborales. Por último, como una gran similitud encontramos el contexto cultural general en el cual se inserta la construcción del riesgo y los procesos de aprendizaje organizacional a explorar. En otro sentido, la disimilitud de los casos se concibe, como ya indicamos antes, entre las características generales de las empresas, como así también mediante las diferencias entre los actores que participan de los procesos de aprendizaje organizacional a analizar: vínculo con la empresa (relación contractual, por ejemplo), antigüedad en el sector, tareas que desempeñan (en su nivel de especialización, por ejemplo), etapas del proceso productivo que se desarrollan en el marco de la empresa, entre otras características.

En la investigación cualitativa la representatividad aparece a través de la selección de informantes (actores) estereotípicos dada la población y el fenómeno que se quiere conocer. En este sentido, el reclutamiento de los informantes resulta fundamental, donde muchas veces la solución considerada como óptima es seleccionar los casos más típicos, lo que representa un modelo ideal. A través de dicha selección se buscó lograr la representatividad (que no quiere decir que sea lo que se da con mayor frecuencia ya que no se propone asegurar resultados en términos estadísticos) de lo que se estudia en términos analíticos.

Tal como mencionamos en el punto anterior, nos basamos en el criterio de saturación teórica para determinar el número de entrevistas a realizar, teniendo en cuenta que en la investigación cualitativa la representatividad viene dada por un muestreo de tipo teórico o intencionado, es decir, «nuestra muestra es representativa, no en un nivel morfológico (en el nivel de la descripción superficial), sino en el nivel sociológico, en el de las relaciones socioculturales (*rappports sociaux*)» (Bertaux, 1993: 28).

Desarrollo del trabajo

El trabajo de investigación que presentamos se desplegará en seis capítulos.

En el primer capítulo desarrollaremos la conceptualización teórica vinculada a los procesos de construcción social del riesgo, las diferentes aproximaciones al estudio de la fiabilidad organizacional y el concepto de cultura de seguridad.

En el segundo capítulo realizaremos una breve descripción del desarrollo de la producción forestal en Uruguay, de la normativa vigente y de las características generales del mercado de trabajo forestal. Asimismo, haremos una breve caracterización de las empresas analizadas en este trabajo, de los procesos de trabajo vinculados a ellas y del perfil de los trabajadores que desempeñan las tareas.

En el tercer capítulo analizaremos las condiciones de empleo en las empresas forestales estudiadas, las modalidades de contratación, la zafralidad y su impacto en las condiciones de producción, la duración de la jornada de trabajo y la introducción de la productividad en la fijación de los salarios.

En el cuarto capítulo haremos una descripción de las condiciones de trabajo desde el punto de vista físico, incluyendo el entorno físico, las posturas corporales y la infraestructura material que opera como su soporte. Asimismo, analizaremos las relaciones de cooperación y conflicto que se construyen en los procesos de trabajo, así como las relaciones de poder y autoridad a los cuales está sujeto.

En el quinto capítulo analizaremos las culturas de riesgo construidas en torno a la actividad forestal, los riesgos percibidos por los trabajadores y la utilización de los elementos de protección personal para prevenirlos.

En el sexto capítulo realizaremos una discusión de las políticas de seguridad en el contexto de la gestión organizacional, las diferentes formas de capacitación y formación profesional implementadas y el rol de los sindicatos en la negociación de los umbrales de riesgo aceptables en las empresas forestales analizadas.

Por último, presentaremos las conclusiones más relevantes que surgen del análisis realizado en los capítulos anteriores.

La gestión del riesgo en las organizaciones

El concepto de riesgo

Los análisis de Luhmann (1992), Giddens (1995) y Beck (1998) muestran cómo el concepto de riesgo se puede asociar a cambios profundos en las relaciones sociales, en las formas de autoridad y en las relaciones entre ciencia, técnica y sociedad. Los procesos de creciente individuación que permean las relaciones sociales más diversas y los límites al control y al dominio de la ciencia y de la técnica recolocan el tema de la creciente complejidad de los sistemas sociales y la centralidad de la incertidumbre en el paradigma societal. Es en la noción de riesgo, tanto natural como social, que encontramos un aspecto distintivo de las sociedades actuales. Si bien el riesgo como tal ha existido siempre, los riesgos modernos tienen un talante diferente. Como plantea Beck (1998) no constituyen meras fallas o errores de cálculo, sino que son efectos no previstos, globales y sistemáticos, irreversibles, permanentes, imperceptibles, producto, paradójicamente, del excesivo éxito de una sociedad industrial que, al bordear sus límites, es incapaz de controlar, medir, estimar, prever y domesticar el riesgo no deseado.

Como señala Luhmann (1992), el riesgo y la actitud de los individuos ante él aparece como uno de los ejes centrales de las organizaciones de la sociedad moderna. Toda sociedad se enfrenta al problema clave de definir quién y cómo se seleccionan los riesgos a ser considerados. En la discusión sobre la valoración y selección de los riesgos, Luhmann discrimina conceptualmente entre riesgo y peligro. Existe riesgo cuando el daño eventual es visto como consecuencia de decisiones que se justifican como costos en relación con las posibles ventajas. El concepto de peligro, en cambio, aparece cuando se atribuyen al entorno exterior los futuros daños. Esto implica diferenciar entre la posibilidad de decidir y la condición de ser afectado por una decisión exógena. De esta manera, los riesgos asumidos por las instancias de decisión se convierten en peligro para los afectados, que se ven sometidos a situaciones que no pueden controlar. En las instancias de decisión, los beneficiarios y los afectados pueden estar notoriamente distanciados espacial y temporalmente entre sí, de manera de que no pueden ser comprendidos en una categoría o grupo social ni en un contexto específico de normas de comportamiento. Resulta imposible delimitar en unidades sociales con calidades específicas tipos tan heterogéneos de participantes, beneficiarios y afectados. Esto pone de manifiesto, de acuerdo con Luhmann, la estructura asimétrica del problema: la intervención social solo puede tener lugar en el ámbito

de la decisión, no en relación con la condición de afectado. Esto ocurre así para cualquier tipo de intervención: los afectados constituyen una masa amorfa no susceptible de ubicación en una estructura (Luhmann, 1992).

Un concepto central de los procesos de gestión del riesgo es el de reflexividad (Giddens, 1995), que implica la posibilidad que tienen los individuos o grupos de dar cuenta de sus propios actos y de sus consecuencias, más allá del conocimiento científico o técnico que posean. La reflexividad posee una doble cara, ya que por un lado aumenta la libertad de los individuos, pero al mismo tiempo introduce la incertidumbre y la ambigüedad como componentes centrales de las relaciones sociales. Este concepto de Giddens incorpora el conocimiento cotidiano en el funcionamiento de las organizaciones, lo que permite analizarlo no solo en función de las decisiones establecidas por los segmentos profesionales y técnicos, sino también a través de las decisiones cotidianas de la pluralidad de actores que participan en la organización. Esta perspectiva vuelve discutible el carácter universal, objetivo y consensual de las reglas de conducta que le adjudica la teoría estructural funcionalista. Ello supondría asumir la existencia de determinadas inercias en los valores y normas que no condicen con el aumento de la reflexividad en las organizaciones modernas, en las cuales las normas de conducta son cuestionadas y revisadas de manera permanente (Giddens, 1995).

En este sentido, la gestión del riesgo organizacional debe apoyarse en un necesario equilibrio entre el saber profano y el saber técnico, entre la racionalidad técnico-científica y el saber social. La relación entre ambas esferas no siempre es armoniosa; más bien constituye un escenario de conflictos y competencias continuas. Es en esta disputa pública sobre la definición de los riesgos donde encontramos plasmado el aumento de la reflexividad de los actores; esta se expresa cuando los conflictos dejan de ser meramente técnicos, adquieren un talante decididamente político y público y los agentes profanos comienzan a lograr nuevas y extendidas responsabilidades, logrando incidir decisivamente en el *management* o gerenciamiento de la incertidumbre.

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

En la segunda mitad de los ochenta, por el contrario, se produce el efecto contrario. Frente al imperialismo del concepto de riesgo, se produce una reacción que limita y desplaza el concepto de riesgo. Este proceso se produce tanto por la confrontación del concepto a problemas que superaron su alcance y su poder heurístico como por la competencia de otros conceptos en el mismo terreno: amenaza, peligro, fortuna, etcétera. La etapa actual, siguiendo a Duclos (1996), se caracteriza por la reabsorción y el ajuste funcional del concepto de riesgo en el campo de la teoría de la gestión. El concepto de riesgo se integra a la perspectiva sistémica desarrollada en el seno de la teoría de la gestión. Duclos muestra cómo el riesgo se vuelve, de manera explícita o implícita, un concepto clave, en la medida en que permite vehiculizar la discusión acerca de las actitudes aceptables y los resultados empíricos tangibles, constituyéndose en el punto de encuentro entre los factores materiales o técnicos y el factor humano. El concepto de riesgo permite establecer modelos desde una lógica previsional, como inducir comportamientos a través de una lógica actuante. Genera, también, una discusión teórica y empírica acerca de los límites máximos o mínimos de aceptabilidad de los eventos, así como la construcción de útiles de gestión que permitan la modelización y la serialización de los probables accidentes.

La perspectiva individualista de la fiabilidad

Las investigaciones sobre seguridad en el trabajo han seguido una evolución histórica que las condujo de una aproximación individualista a una perspectiva organizacional. Esta evolución, siguiendo el trabajo de Fahlbruch y Wilpert (2001), pasa por tres ejes fundamentales: el individuo, el puesto de trabajo y la organización.

La primera aproximación está referida al modelo individualista, centrado en la fiabilidad de los comportamientos. Esta perspectiva analiza las competencias y disposiciones individuales que permiten evitar los accidentes, tomando en cuenta las características estructurales y técnicas del contexto de trabajo. Los estudios que se desarrollan desde esta aproximación conceptual parten de cuatro determinantes de la fiabilidad en el comportamiento: la personalidad, la motivación, el aprendizaje y la decisión. En función de estos elementos, se elaboran tipologías de personalidades *accidentógenas*, es decir, que por diferentes motivos tienen más predisposición a sufrir accidentes que otras. Esta línea de investigación está centrada en el análisis de la construcción de las motivaciones, las relaciones entre recompensas y seguridad en el comportamiento y la observación de los aprendizajes por experiencia. La teoría de la decisión explica los comportamientos fiables como el resultado de la maximización de las ganancias subjetivas, de la cual se desprenden dos grandes líneas de trabajo:

- a. la teoría del «optimismo irrealista» (Weinstein, 1989) propone un modelo de acción preventiva que se inscribe en los marcos de análisis de la motivación y de la decisión. Esta teoría explora las situaciones en las

cuales los individuos consideran que el riesgo de accidente es menor para ellos que para el promedio de las personas. El modelo de prevención que se deduce de este marco de análisis tiene tres etapas: la toma de conciencia individual de los riesgos, el conocimiento general de las consecuencias de un accidente y el conocimiento específico de las consecuencias que un accidente puede tener en él mismo. Cuanto más avanza el individuo en estas tres fases de aprendizaje individual, más tendencia tendrá a desarrollar un comportamiento que tenga en cuenta los riesgos reales de su actividad.

- b. La teoría del «equilibrio de riesgo» (Wilde, 1982) es característica de la perspectiva decisional de los comportamientos fiables. Esta teoría estima que los individuos perciben sus comportamientos como más o menos riesgosos y los adaptan para que se correspondan con un nivel de riesgo deseado. Desde esta perspectiva, una acción de prevención de riesgos puede ser desarrollada cuando el nivel de riesgo se sitúa por arriba del nivel deseado.

Como afirman Fahlbruch y Wilpert (2001), las consecuencias prácticas de estas teorías se centran en recomendaciones personales, procesos de selección del personal, políticas de formación y sistemas de recompensas. Sin embargo, desde el punto de vista teórico, no son suficientes para explicar la frecuencia de los accidentes. Su extendida utilización práctica se debe a que las intervenciones institucionales centradas en el individuo son menos onerosas que las intervenciones centradas en factores organizacionales o estructurales. Por otra parte, desde el punto de vista teórico, dejan de lado los componentes colectivos que influyen en la conducta humana, más allá de las predisposiciones individuales.

La segunda mirada de análisis de la seguridad en el trabajo es la perspectiva del puesto de trabajo, en la cual el accidente es visto como el resultado de la interacción hombre-máquina (Fahlbruch y Wilpert, 2001). Podemos identificar dos corrientes centrales en esta dimensión:

- a. el modelo de dominó (Fahlbruch y Wilpert, 2001), que analiza el accidente como la consecuencia de una serie de eventos particulares que se precipitan uno sobre otro como un dominó.
- b. la teoría del equilibrio (Haddon *et al.*, 1964), que describe el accidente como una secuencia de causas múltiples que se desencadena, rompiendo el equilibrio entre las acciones humanas, la técnica y las condiciones de trabajo. Los análisis en términos de flujos y transferencia de energía se inscriben en esta corriente.

Esta dimensión de análisis permite analizar mejor la interacción del individuo con los requerimientos que los niveles de desarrollo tecnológico le imponen, contextualizando los accidentes en un proceso de trabajo específico. Como contrapartida, deja de lado los factores organizacionales que van más allá de los componentes específicamente técnicos, que incluyen las relaciones sociales inscriptas en determinadas formas de organización del trabajo.

El análisis organizacional de la seguridad en el trabajo

La tercera perspectiva de análisis se refiere al modelo organizacional de la seguridad en el trabajo. Dentro de esta perspectiva, cobra importancia la noción de fiabilidad organizacional, que analiza las condiciones organizacionales que permiten a un sistema organizado complejo mantener niveles de fiabilidad compatibles a la vez con las exigencias de seguridad y las exigencias económicas (Bourrier, 2002). En este marco de análisis, el concepto clave es el de «seguridad sistémica» (Fahlbruch y Wilpert, 2001). Esta se obtiene cuando los peligros presentes en un sistema de trabajo son reconocidos y controlados. El análisis se desplaza de los individuos a la organización del trabajo, entendida como una actividad de gestión y prevención de riesgos más que como un análisis de las causas de los accidentes de trabajo.

El modelo organizacional de seguridad en el trabajo se despliega en tres dimensiones: el sistema técnico, el error humano y el factor humano.

1. *El sistema técnico.* Esta perspectiva parte de la base de que la seguridad se puede materializar a través de un sistema técnico fiable en la medida en que los errores no sean el resultado de una concepción equivocada hombre-máquina. Esta tesis se opone al famoso postulado de Perrow (1984) según el cual los accidentes graves son una consecuencia inevitable de la complejidad intrínseca de todo sistema de riesgo.
2. *El error humano.* Esta perspectiva intenta modelizar este tipo de error, partiendo de la base de que el comportamiento humano es generalmente dependiente de una posición jerárquica, desde las acciones de rutina en el nivel más bajo de la organización hasta la resolución de problemas complejos en lo alto de la escala. A cada nivel corresponde un grado de control y diferentes tipos de errores. Estos modelos distinguen tres niveles de dominio cognitivo: el primero basado sobre las competencias, el segundo sobre los procedimientos, el tercero sobre los conocimientos.
La principal limitación de esta perspectiva es que no da cuenta del contexto ni de las contribuciones individuales. Desde el punto de vista metodológico, el error puede ser reparado a través del análisis de las experiencias o de modelos previsionales. Las primeras permiten asociar un evento a un tipo de error y a las características del medio de trabajo. Las previsiones, a su vez, se apoyan sobre métodos probabilísticos de evaluación de riesgos y sobre modelos de fiabilidad humana.
3. *El factor humano.* El énfasis de esta perspectiva está puesto en el rol de la dirección. Las funciones de dirección y gestión son directamente responsables de los factores organizacionales como la formación o la continuidad.

Si bien la perspectiva individualista y la del puesto de trabajo han realizado aportes importantes para el estudio de los accidentes y de la seguridad en el

trabajo, la perspectiva organizacional se pregunta, desde nuestro punto de vista, como la más adecuada para abordar las complejas dimensiones que están presentes en esta temática. Nuestro acento está puesto en los procesos de aprendizaje organizacional de la gestión del riesgo, que suponen la adopción de determinados supuestos previos. En ese sentido, en la perspectiva organizacional de la seguridad en el trabajo confluyen diferentes dimensiones que contribuyen al análisis de la gestión del riesgo: el estudio de los factores organizacionales, las organizaciones de alta fiabilidad y la cultura de la seguridad (Fahlbruch y Wilpert, 2001). A continuación desarrollaremos estas tres dimensiones de análisis, incorporando diferentes vertientes teóricas que, a nuestro juicio, pueden contribuir al análisis de la seguridad en el trabajo o, como preferimos llamarlo, por las razones que expondremos, a la gestión del riesgo.

El estudio de los factores organizacionales

La dificultad de una organización para resolver situaciones complejas se traduce en la presencia de riesgos sistémicos, es decir, en zonas de incertidumbre permanente en el funcionamiento de la vida de la organización. Estos riesgos sistémicos expresan la incapacidad de la racionalidad para dar cuenta de la complejidad y de la incertidumbre presentes en los nuevos modelos productivos. Los análisis de Beck (1998), Luhmann (1992) y Giddens (1994) muestran, a su vez, cómo las organizaciones, en la medida en que son incapaces de reducir la incertidumbre, establecen, de manera explícita o implícita, un proceso de selección de riesgos. Este proceso de selección es un proceso social: implica la puesta en marcha de decisiones, que pueden ser analizadas a partir de la percepción que los actores tienen de los riesgos y de su valoración individual o institucional. Debido a que estas percepciones y valoraciones pueden ser diferentes en los distintos grupos, estamentos profesionales o niveles jerárquicos de la organización, la selección de riesgos conlleva necesariamente una negociación, explícita o implícita, formal o informal, para definir cuáles son sus niveles aceptables. La definición del riesgo aceptable cristaliza el resultado de estos conflictos, estableciendo un compromiso más o menos estable entre los afectados por los riesgos y los decisores, que se constituyen en un marco de orientación del comportamiento de los actores en los sistemas productivos.

La presencia de zonas de inseguridad en las organizaciones tiene como consecuencia la identificación de riesgos permanentes en su funcionamiento. Perrow (1984) mostró cómo determinados sistemas sociales inducen inevitablemente la presencia de riesgos, debido a su propia estructura. En cada sistema social, la presencia de estos riesgos sistémicos es un indicador de la cultura de riesgo de dicho sistema.

Otra dimensión estudiada por estas perspectivas de análisis es la tendencia de las organizaciones a normalizar el desvío (Vaughan, 2001) Este proceso implica que, en las decisiones organizacionales, la información que en principio

fue analizada y evaluada como un signo de peligro potencial es, posteriormente, evaluada como aceptable y no desviada. Esta aceptación es una construcción cultural que se procesa en el grupo de trabajo en función de las interacciones y de las representaciones del riesgo que se elaboran en el grupo.

También se ha destacado la situación en la cual se logran alcanzar márgenes de fiabilidad pese a la organización (Bourrier, 2001). Desde esta perspectiva, la organización es vista como un obstáculo para alcanzar los niveles de seguridad sistémica requeridos. Son las capacidades de adaptación, de anticipación y de invención de los trabajadores las que permiten sortear los escollos que la organización impone a la construcción de un modelo de seguridad sistémica.

Las organizaciones de alta fiabilidad

La segunda corriente de análisis organizacional se centra en el estudio de los procesos a partir de los cuales las organizaciones de alta fiabilidad logran reducir los márgenes de accidentalidad en su funcionamiento concreto. Estas organizaciones actúan sobre la base de la construcción de relaciones de confianza con el público y entre los grupos e individuos que participan de la organización. Con relación a las organizaciones de alta fiabilidad, La Porte (2001) define las características que distinguen a las llamadas HRO (High Reliability Organizations):

1. el uso flexible de la noción de autoridad y la estructura organizativa específica para situaciones de crisis;
2. el reconocimiento activo, en todos los niveles, de las competencias, de los trabajadores y de su dedicación a la tarea;
3. los esfuerzos constantes de formación;
4. la existencia de un sistema que recompensa la detección de errores y valoriza la trasmisión y puesta en común de las informaciones al respecto;
5. la presencia de actitudes que favorecen o frenan el cambio técnico u organizacional, de acuerdo a los juicios positivos o negativos que sus efectos producen en la fiabilidad organizacional.

El eje de estas organizaciones de alta fiabilidad es lograr la confianza institucional tanto a nivel interno como en relación con otros organismos públicos y privados y con el público en general. Junto a la noción de confianza institucional, La Porte enfatiza en las condiciones que garantizan la constancia de esta confianza a lo largo del tiempo. En primer lugar, debe existir la voluntad política e institucional de la organización y su determinación de conservar esta confianza. En segundo lugar, la organización debe tener la capacidad de mantener intactos sus compromisos a lo largo del tiempo. Esto implica que la confianza no se origina por decreto sino que requiere un proceso de construcción. Contrariamente a la idea de que la confianza se opone al riesgo, como si la ausencia de una trajera aparejada el desarrollo de la otra, Karpik (1996) postula la idea de que no puede haber seguridad ontológica si no existen dispositivos que permitan a la confianza establecerse y subsistir. Así, se distinguen dos tipos de mecanismos que

permiten que las rutinas existan: los dispositivos de promesa y los dispositivos de juicio.

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

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

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

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

La construcción de relaciones de confianza implica un proceso de aprendizaje organizacional. Este concepto permite analizar la manera como la adquisición de nuevos conocimientos en las organizaciones estructura los modos de decisión y acción. Koenig (1994) define el aprendizaje organizacional como un fenómeno colectivo de adquisición y de elaboración de conocimiento que, de manera más o menos profunda y durable, modifica tanto la gestión de las situaciones como las situaciones en sí. En esta perspectiva, se considera que los individuos evolucionan en un contexto de incertidumbre en tanto el conjunto de elecciones posibles resulta exógeno para aquel que decide. Por el contrario, el conjunto de elecciones posibles se debe construir, debido a que la cuestión no es solamente seleccionar la mejor opción, sino que el problema es construir el conjunto de opciones posibles. El aprendizaje organizacional puede ser considerado como una modificación de las rutinas, de las reglas de acción y de los valores y las representaciones sobre las cuales están basadas estas reglas (Tanguy, 2000). Este proceso incluye la existencia de rutinas defensivas que fijan los comportamientos individuales y

colectivos, aunque estos se traduzcan en disfuncionamientos (Argyris, 1995). En estos casos, el aprendizaje se restringe y la corrección de problemas no da lugar a una reflexión sobre los valores que dirigen las estrategias de acción.

El aprendizaje organizacional constituye un proceso complejo en el cual intervienen las diferentes lógicas presentes en una organización, los códigos de interpretación de la realidad de los diferentes actores, las relaciones de poder y los criterios de legitimidad que las sustentan. Boissières (2007) desarrolla el concepto de robustez organizacional como el conjunto de competencias necesarias para una gestión eficiente del riesgo. Las dos entradas privilegiadas para el análisis de los riesgos son, desde esta perspectiva, los accidentes y las vulnerabilidades de la organización. En este plano, se pueden detectar en las organizaciones dos tipos de regulación de las perturbaciones ordinarias: una forma de regulación orientada por la lógica securitaria y una forma de regulación orientada por la lógica de gestión de los riesgos. Mientras la primera presupone un modelo mecánico de percibir los riesgos, la segunda permite la construcción de competencias específicas para la prevención de accidentes, enfrentando los problemas emergentes en organizaciones complejas en contextos de incertidumbre. El sustento de este proceso de aprendizaje es el desarrollo de lógicas de acción diferentes a las prevalecientes en los modelos racionales, estables y jerárquicos, cuya expresión clásica ha sido la organización taylorista-fordista del trabajo y de las organizaciones.

La cultura de seguridad

La tercera corriente que trataremos en este trabajo es la de la cultura de la seguridad. Esta perspectiva nos lleva a un fenómeno interorganizacional, en la medida en que hay que tomar en cuenta el conjunto de actores del sistema que contribuyen a la seguridad de la organización, sean estas organizaciones de ciudadanos, comités consultivos, administraciones o partes interesadas. La noción de cultura de seguridad incluye actitudes, valores y normas, lo que le da al concepto una amplitud muy grande, aspecto que ha sido criticado por su vaguedad y su impronta culturalista.

Desde esta última perspectiva, se identifican cuatro elementos para analizar los riesgos (Fahlbruch y Wilpert, 2001):

- la acción situada: los estudios deben relacionar el conjunto de acciones que llevaron al accidente con el contexto en el que este se desarrolló;
- la cultura como mediador: la cultura liga el contexto, la organización, las decisiones y las opciones individuales, y es la mediadora entre el nivel macro y el micro;
- los métodos cualitativos son los más apropiados para estudiar las acciones situadas;
- las estrategias de gestión de riesgos: dependen de la manera como son percibidas las causas y orígenes de los disfuncionamientos.

La noción de cultura de seguridad se puede contrastar con el clásico concepto de cultura de riesgo desarrollado por Douglas (1985). Desde esta perspectiva, la percepción y la actitud de los individuos con relación al riesgo no son homogéneas entre los diferentes sistemas o grupos sociales. Cada sistema social y cada grupo dentro de él construyen una concepción y una valoración del riesgo que depende de los valores de la cultura y de las reglas implícitas o explícitas que conforman su historia. Esta autora demostró que la percepción de los riesgos varía según la estructura de la institución donde se encuentran los diferentes grupos de individuos. Los comportamientos estarían determinados por los límites externos que definen las colectividades de pertenencia y por las oportunidades de negociación abiertas a los miembros individuales.

En este trabajo propondremos una elaboración específica de la noción de «cultura de riesgo» (Pucci *et al.*, 2006) en la cual podríamos enumerar como fundamentales los siguientes rasgos:

1. La noción de cultura de riesgo no descansa en premisas estructuralistas, ya que las *relaciones de poder* y el *interés estratégico* dejan de tener un peso importante en la orientación de la acción de los actores. Es decir, cuando explicamos la acción se minimiza la importancia de las posiciones ocupadas por los agentes y los intereses asociados a dichas posiciones. Los escenarios de riesgos se caracterizan por afectar a los individuos independientemente de su posición en la estructura social.
2. La cultura del riesgo solo puede ser posible si contamos con *agentes reflexivos*. Esto significa que el saber o conocimiento deja de encontrarse confinado en esferas técnicas, dando lugar a un continuo filtrado y traspaso de conocimiento experto hacia la población profana. Como señala Giddens (1995), esta reapropiación es la condición misma de autonomía de acción de la vida cotidiana. Los contextos de riesgo otorgan a los agentes legos un mayor caudal de recursos, una mayor capacidad de acción y de crítica, disminuyendo su vulnerabilidad y sometimiento ante agentes expertos, autoridades o jerarquías.
3. La acción se encuentra explicada más bien por *valores comunes* generados en la cultura de riesgo, pero a diferencia de enfoques previos, no están inscriptos en una estructura, por lo que carecen de estabilidad y de universalismo. Son más bien acuerdos, compromisos o negociaciones *provisorios y contextuales o relativos* a los que arriban los actores provistos de perspectivas cognitivas o valorativas diferentes. Esto habla de una variabilidad valorativa y normativa doble:
 - a. *intraespacial o intrainstitucional*: entre las diversas instituciones al interior de una sociedad o de un mismo sistema cultural no hay necesariamente homogeneidad en las culturas de riesgo;
 - b. *intertemporal*: una misma institución puede generar sucesivas y diferentes culturas de riesgo a lo largo del tiempo.
4. La cultura de riesgo no se apoya en normas explícitas sino en *reglas y códigos implícitos*. En la gestión del riesgo, los agentes hacen uso de

- un saber práctico, un conjunto de rutinas construidas colectivamente a partir de dichas reglas, no siempre susceptibles de ser racionalizadas.
5. Adquieren mayor importancia para la gestión del riesgo, las relaciones de confianza que las relaciones de autoridad y jerarquía formal, generando formas de cooperación y coordinación independientes de la estructura formal.
 6. El objetivo de estos acuerdos es la resolución de situaciones concretas y provisionarias en el marco de escenarios de alta incertidumbre. El carácter localizado y parcial de las soluciones, a su vez, es un escenario fértil para la generación de efectos perversos a nivel más global o en otros registros locales
 7. Se vuelven más problemáticas las posibilidades de establecer predicciones en relación con el comportamiento de los agentes o del efecto de las políticas de largo plazo, debido a que estas culturas del riesgo son elaboradas para resolver dilemas provisionarios y contingentes en escenarios variables.

Estas dimensiones de la cultura de riesgo aluden tanto a los componentes valorativos como a los componentes normativos que integran la noción de cultura. El concepto de aprendizaje organizacional constituye un eslabón o puente que permite articular las decisiones individuales con los comportamientos organizativos. En este marco, las organizaciones desarrollan, muchas veces de manera implícita, culturas de riesgo específicas que generan conductas y actitudes rutinarias frente a las situaciones de riesgo.

Tanto las perspectivas psicológicas como los análisis centrados en los factores organizacionales y en el desarrollo de culturas de seguridad aportan elementos para el estudio de los factores de riesgo presentes en las instituciones. También son importantes los estudios referidos a los procesos de construcción de confianza que desarrollan las organizaciones de alta fiabilidad como modelos para el estudio de procesos de gestión del riesgo en cualquier organización con menores niveles de fiabilidad.

Competencias y gestión del riesgo

Las nuevas concepciones sobre el riesgo desarrolladas hasta acá se implementan en contextos en los que se redefinen los principios sobre los cuales se sustenta la eficacia de la producción industrial. El desempeño en términos de calidad, flexibilidad y costos de la empresa, depende más, en las condiciones actuales de producción a nivel mundial, de la calidad de la organización y del nivel de comunicación en las interacciones entre los actores que de la rapidez y eficacia de las operaciones elementales (Veltz y Zarifian, 1993). Las innovaciones organizacionales puras inspiradas en los modelos posfordistas (toyotismo, justo a tiempo, etcétera) adquieren tanta relevancia como la introducción de nuevas tecnologías. En estos contextos de innovación tecnológica, con presencia de tecnologías de última generación, el rediseño de los puestos de trabajo y el

desarrollo de nuevas competencias se vuelve necesario para lograr una utilización más eficiente. En estos espacios de innovación y cambios organizacionales se plantea, en el campo de la seguridad, la necesidad de desarrollar competencias organizacionales específicas para lograr una gestión más eficiente del riesgo. Los procesos de aprendizaje de la gestión del riesgo se articulan con las transformaciones organizacionales inspiradas en los modelos posfordistas y se implementan a partir de los siguientes supuestos:

- a. La construcción de competencias para la gestión del riesgo supone una articulación con procesos globales de aprendizaje organizacional que impliquen modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales, procesos que se deben construir tomando en cuenta las diferentes perspectivas y orientaciones en juego en cada espacio concreto.
- b. Este proceso de aprendizaje organizacional requiere, como condición necesaria, una fluida relación de intercambio entre agentes técnicos y agentes profanos que genere condiciones de confianza. Los formatos institucionales más descentralizados y horizontales, en los cuales el conocimiento técnico deje de ser el referente único y absoluto, generan espacios de intercambios y negociaciones permanentes entre expertos, decisores y trabajadores.
- c. La construcción de competencias para la gestión del riesgo debe partir de la base de que los actores productivos son actores reflexivos, es decir, que tienen un profundo conocimiento práctico de su actividad cotidiana y que tienen la capacidad de dar cuenta de ese conocimiento y de hacerse responsables de él. Este presupuesto es fundamental para orientar la formación hacia el desarrollo de capacidades comunicativas y de autorregulación que permitan generar procesos de negociación y establecer acuerdos y compromisos ligados a la gestión del riesgo.
- d. El aprendizaje organizacional se debe comprender como una experiencia de comunicación que permita traducir las diferentes racionalidades técnicas y las diversas racionalidades prácticas que están en juego, de manera de lograr acuerdos provisorios y contingentes en torno a situaciones específicas. La transitoriedad y fragilidad de los acuerdos no debe entenderse como un componente negativo de estos procesos, sino más bien como una condición propia de los contextos de incertidumbre.
- e. La construcción de competencias debe tomar en cuenta no solo las normas y las negociaciones explícitas que se establecen entre los actores laborales, sino también los procesos de negociación implícitos que se presentan en el trabajo cotidiano y que se cristalizan en rutinas de trabajo. El carácter implícito de estos acuerdos no se opone al concepto de reflexividad que desarrollamos en el punto anterior. Por el contrario, si bien tienen un carácter invisible y no verbalizado, los actores tienen la capacidad de racionalizar su conducta y de dar cuenta de estos en cualquier

situación. Esta capacidad permite la comunicación de los códigos y saberes prácticos, su modificación y su adaptación a nuevas situaciones.

- f. El desarrollo de competencias debe partir del supuesto de que las orientaciones y conductas que desarrollan los actores laborales frente a los riesgos son principalmente un producto organizacional y no la consecuencia de socializaciones externas al ámbito laboral. Si bien los trabajadores pueden ser portadores de culturas de trabajo internalizadas a través de la familia o de los diferentes espacios de socialización primaria, la actitud hacia los riesgos es la consecuencia de una determinada cultura organizacional que puede reforzar, mejorar o transformar estos determinantes inherentes a la socialización primaria. En definitiva, se trata de privilegiar los componentes contingentes de cada organización en relación con los determinantes estructurales o normativos de las conductas.
- g. La construcción de competencias no debe estar únicamente orientada a lograr una exitosa internalización de normas de conducta o de valores asociados a la seguridad. Si bien este aspecto parece una condición necesaria para una adecuada gestión del riesgo, la manera de resolver las incertidumbres que se presentan requiere un proceso de construcción de reglas con componentes más horizontales e implícitos que se traduzcan en rutinas de trabajo más eficientes. Las opciones y elecciones son por lo tanto mucho menos estructuradas, más coyunturales y situacionales, sustentadas fundamentalmente sobre el conocimiento práctico de los trabajadores. Esta alternativa se apoya en modalidades de regulación más descentralizadas y autorreguladas, donde las unidades pasan a tener una gran dosis de autonomía.

Los estudios realizados (Pucci, 2004; Pucci *et al.*, 2006) han mostrado que, en Uruguay, el aprendizaje de la gestión del riesgo nos enfrenta a un conjunto de instituciones, organizaciones y comunidades técnicas que se encuentran en el primer peldaño de este proceso de aprendizaje. Las culturas de riesgo institucionales también tienen un carácter limitado y específico. Incorporar la gestión del riesgo en las conductas cotidianas de usuarios, técnicos e instituciones implica un largo proceso de acumulación y aprendizaje que se encuentra, en los casos analizados, en sus primeras etapas.

A su vez, las políticas de seguridad se asocian a un modelo mecánico de evaluación de los riesgos, donde se considera que la reducción de los accidentes pasa principalmente por el cumplimiento de la normativa y la inversión económica, sin tomar en cuenta la complejidad de los procesos sociales asociados al riesgo y su irreductibilidad. Esto se observa en la confianza que se posee en la cuantificación de los sucesos y de las probabilidades, y en los esfuerzos destinados desde la organización a investigar cada accidente que se genera. Tanto los incidentes como los accidentes son conceptualizados como entidades relativamente simples, los cuales pueden ser explicados en función de causas aislables mediante el

uso de la razón o de la racionalidad técnica. Esta concepción traduce una mirada no compleja de la causalidad, claramente visible en el énfasis que se le otorga a la información, tanto en el sistema de denuncias de incidentes, los reportes, los formularios, etcétera. Se parte de la base de que teniendo un aceptado sistema de información, contando con estadísticas actualizadas y realizándose los procesos de investigación adecuados, resulta posible llegar a las raíces del problema y resolverlo. Los procedimientos también reflejan una perspectiva mecánica de la gestión del riesgo que se apoya, fundamentalmente, en la jerarquía vertical y en el cumplimiento de requisitos sometidos a controles externos, dejando de lado formatos más horizontales que den cuenta y se reapropien del saber y del saber hacer de los operarios.

El accidente, en este tipo de organización del trabajo, se considera como el resultado de los errores de los operarios, las faltas, los incumplimientos o los desempeños incorrectos. En todo caso, siempre hay una falla generadora. El tratamiento del riesgo parece orientarse por una perspectiva individualista, en la cual el componente decisional es clave para entender la frecuencia de accidentes de trabajo. Los trabajadores, en cambio, se orientan a localizar los accidentes en errores de organización del trabajo, de supervisión, lo que implica tomar en cuenta los componentes organizacionales para explicar la accidentalidad. De todas maneras, en ambas perspectivas, los accidentes siempre son vistos a la luz de un error cometido y no como el producto de la actividad organizacional entendida como un sistema complejo.

Los modelos de gestión del riesgo que se implementan en nuestro país incorporan la noción de que los accidentes se asocian de manera lineal con errores, falencias, problemas de cálculo, previsión o no cumplimiento de operaciones establecidas o pautadas de antemano. Si bien estos componentes muchas veces están presentes, los accidentes no son analizados en el marco de la complejidad creciente de los sistemas productivos, que genera zonas de riesgo sistémico, consecuencias no deseadas y efectos perversos de diferente tipo, lo que obliga a trasladar la mirada desde la responsabilidad individual a la responsabilidad organizacional o colectiva.

Estos son los antecedentes a partir de los cuales abordaremos el estudio de la gestión del riesgo en la actividad forestal. En este sector, como veremos más adelante, confluyen lógicas de trabajo típicas del mundo rural con componentes modernos propios de la actividad industrial, signada por fuertes inversiones tecnológicas y por formas de gestión del riesgo que se inspiran en las perspectivas organizacionales de las HRO desarrolladas anteriormente. Estas formas de gestión asociadas a las nuevas formas de organización del trabajo de inspiración posfordista se despliegan en contextos de relaciones laborales precarias y con fuertes segmentaciones en los procesos de trabajo, los que establecen importantes límites y condiciones para su eficiente implementación.

La industria forestal uruguaya empresas: procesos de trabajo y perfil de los trabajadores

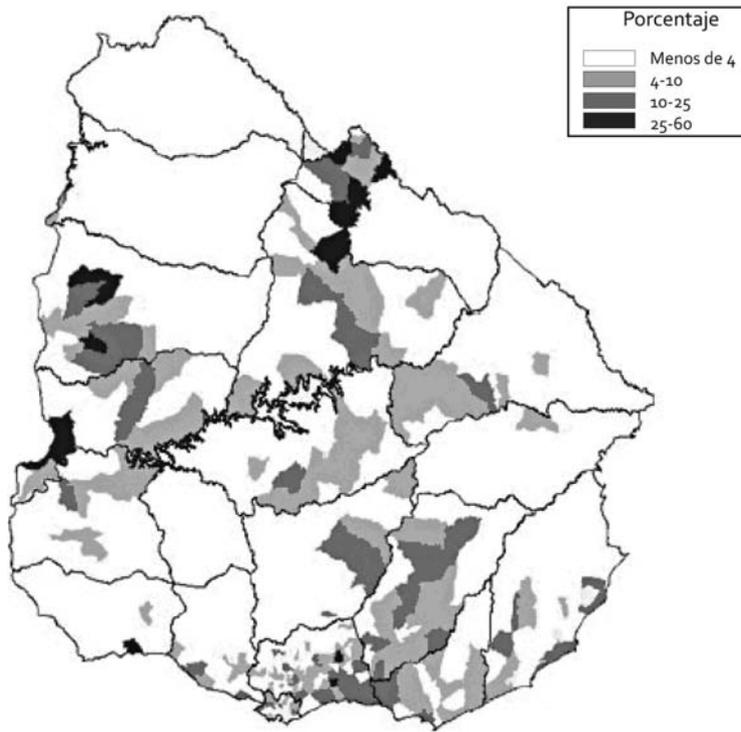
El desarrollo de la forestación en Uruguay

A partir de la década de los sesenta en nuestro país la actividad forestal es apreciada como una realidad viable y dinamizadora del medio rural, como así también de toda la economía en su conjunto. Desde principios de los noventa, la actividad forestal en el Uruguay ha sufrido un crecimiento sustantivo, tanto en términos económicos como sociales, posicionándose como el sector con mayor dinamismo en los últimos 15 años debido a su gran demanda laboral (Tommasino y Bruno, 2010).

Algunos estudios señalan que para el período 1988-2005 en nuestro país el área forestada se multiplicó más de 15 veces y que Rivera, Tacuarembó, Paysandú y Río Negro son los departamentos que concentran la mayor densidad de plantación (Riella y Ramírez, 2007). Según datos provenientes del Censo General Agropecuario, entre 1990 y 2000 se forestó a una tasa promedio de alrededor de 50.000 ha por año (DIEA, 2003). Específicamente, el siguiente cuadro muestra que en Rivera y Tacuarembó, Paysandú, Río Negro se concentra casi el 62% de la forestación, área que representa el 27% del territorio nacional (mapa 1).

Este crecimiento se relaciona con la existencia de políticas enfocadas al desarrollo productivo de tipo rural ligado a los procesos de atracción de inversiones extranjeras al país en este rubro, que consideran no solo los beneficios económicos sino también los beneficios sociales (la retención de la población en las zonas rurales y el aumento del empleo relacionado al aumento en la demanda de mano de obra de estas actividades) de dicho desarrollo. Concretamente la Ley 15.939 (de diciembre de 1987) y el Decreto de Regulación de las Empresas Forestales (272/99) han sido el marco legislativo a partir del cual se reimpulsó la producción forestal en el Uruguay.

Mapa 1. Superficie de bosques artificiales. Año 2000



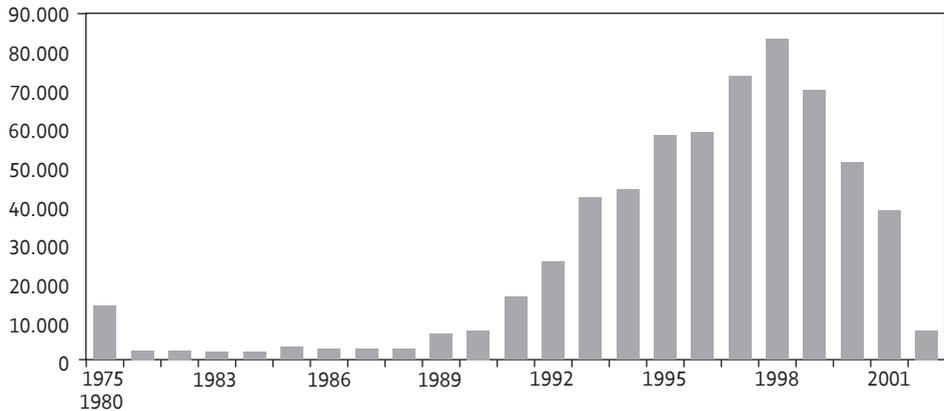
* Como porcentaje de superficie total censada del área de enumeración.

Fuente: Tubío, 2006 (con base en Censo General Agropecuario, 2000, MGAP-DIEA)

El gráfico 1 describe cómo, a partir de la década de los noventa y hasta el año 2000, se produce el auge de plantaciones en áreas destinadas a la forestación.

Más allá del fuerte impulso dado a la producción forestal, en nuestro país no existe consenso sobre sus efectos en la dinámica poblacional. Mientras algunos se centran en el efecto de retención de mano de obra explicado por el incremento de mano de obra del sector forestal (principalmente para tareas de la etapa de silvicultura y cosecha), otros señalan el efecto contrario —la pérdida de población en áreas forestadas— causado por el desplazamiento de los pequeños productores a núcleos urbanos derivado del modelo de grandes extensiones de forestación (Riella y Ramírez, 2007).

Gráfico 1. Superficie forestada bajo proyecto (1975-2002)



Fuente: Tubío, 2006 (con base en datos MGAP, 2003)

Schiavo y Córdova (2001) señalan que el impacto de la forestación se manifiesta, sobre todo, en las localidades cercanas a las plantaciones forestales, ya que allí es donde se concentra efectivamente el reclutamiento de los trabajadores y el aumento del empleo. En este sentido, se habla de que la forestación dinamiza la red de pequeñas localidades urbanas (Riella y Ramírez, 2007). Se ha comprobado que en las pequeñas localidades próximas a áreas forestadas el saldo poblacional ha sido positivo y por tanto en estas zonas la forestación estaría enlenteciendo el despoblamiento rural. Concomitantemente, en los centros urbanos cercanos a las zonas de plantación la demanda de mano de obra generada estaría contribuyendo a aumentar la población residente (Riella y Ramírez, 2007). Como los propios autores advierten, estos cambios no implican necesariamente una mejora en las condiciones de vida de las poblaciones afectadas por los cambios.

Más allá de estos datos sobre el contexto en que se desarrolla la actividad, el sector forestal aparece como un tipo de actividad que no ha sido profundamente estudiada aún y que cuenta con una serie de elementos que la definen como un campo de estudio rico de estudio (tanto a nivel macroorganizacional como a nivel micro de los individuos involucrados) en materia de riesgo y condiciones laborales, dada su amplitud de situaciones de partida y cambios recientes. Es una actividad para la cual aún no existe formación o experiencia laboral amplia en nuestro país y que, como toda actividad productiva que se muestra como salida a situaciones de desempleo o vulnerabilidad socioeconómica, ha atraído a diversidad de trabajadores en cuanto a sus perfiles laborales, procedencia geográfica, etcétera.

La normativa vigente

Numerosos estudios señalan el desarrollo de la actividad forestal, sobre todo su impulso a partir de la década de los noventa, con la aprobación de la Ley 15.939 (de diciembre de 1987) que estableció mecanismos de exoneración de impuestos, reintegro de parte del costo de plantación, créditos para el desarrollo tecnológico de las empresas madereras y pasteras, entre otras medidas (Tubío, 2006; Paolino, 2010, entre otros). La anterior Ley Forestal (n.º 13.723) de 1968, había promovido esta actividad en su fase primaria mediante exoneraciones tributarias y líneas de crédito, pero sus resultados fueron moderados. Esta nueva ley de 1987 brinda beneficios adicionales a aquellos ya contemplados por la de 1968.

Posteriormente, el Decreto 372 de 1999 sobre la regulación de la empresas forestales hizo hincapié en la necesidad de reglamentar las condiciones de trabajo (seguridad, higiene, salud ocupacional) de esta industria. Dicha necesidad se fundamentaba en el desarrollo y el potencial del sector, la creciente demanda de mano de obra calificada y los riesgos asociados a la actividad, y tenía por tanto como objetivo profesionalizar y reglamentar la actividad forestal.

También se debe tener en cuenta que esta actividad debe regirse por las disposiciones de la Ley 5.032 de 1914 sobre prevención de accidentes y protección de maquinaria y de la Ley 15.965 de 1988 en la cual se aprueban los convenios internacionales (148 sobre medio ambiente de trabajo, 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores y 161 relativos a los servicios de salud) en materia de seguridad, higiene y salud en el trabajo. Por último, cabe mencionar la Ley 16.074 de Seguro de Accidentes y Enfermedades Profesionales, en la cual se establecen las obligaciones y acciones a tomar por los empleadores en estas situaciones.

Concomitantemente, el perfil exportador de la producción final de la industria forestal la ha enmarcado bajo una serie de requisitos internacionales fuertemente delimitados por los esquemas de certificación de calidad vigentes (en constante actualización). Dichos esquemas han permitido que las empresas uruguayas encuentren mayores facilidades a la hora de colocar sus productos y de obtener mejores precios (Paolino, 2010).

Un paquete de este tipo de normas es el de gestión forestal responsable y cadena de custodia del Forest Stewardship Council (FSC) es una organización internacional que ha definido un conjunto de principios y criterios tendientes a la promoción del manejo ambiental y de los impactos de la actividad forestal en la zona de influencia directa. La gestión forestal responsable garantiza la responsabilidad del manejo ambiental, el beneficio social y la viabilidad económica de las operaciones forestales de la empresa. Por otro lado, la certificación de cadena de custodia FSC tiene por objetivo asegurar la procedencia de los productos (su trazabilidad), de modo que esta sea controlada, verificable y aceptable.

Asimismo, la norma ISO 14001 tiene por objetivo guiar en los estándares adecuados para la implementación de un sistema de gestión ambiental eficaz,

el cual garantice que se cumpla tanto con las políticas y objetivos empresariales como con los marcos legales correspondientes, sin dejar de lado un manejo ambiental adecuado. En otro plano, la norma ISO/OHSAS 18001 fija estándares para el desarrollo de un sistema de gestión de la seguridad y de la salud ocupacional capaz de controlar los riesgos asociados y mantener el cumplimiento de los marcos legales vigentes. Este tipo de normas (ISO/OHSAS) demanda a las empresas el desarrollo de procedimientos altamente estandarizados y la definición de personal asignado especialmente para su cumplimiento continuo. Asimismo, estas normas han impulsado en gran medida que dentro de las empresas exista un área de responsabilidad social empresarial orientada al acompañamiento del impacto de la producción forestal en las zonas cercanas a la actividad de cada empresa.

Dado lo anterior, se observa que si bien la actividad de trabajo en la industria forestal se define en la actualidad como un contexto con altos niveles de dinamismo económico, productivo y tecnológico y altos niveles de riesgo, esta también constituye —en particular en las últimas dos décadas— un foco de creciente reflexividad normativa e institucional en materia de seguridad laboral y medioambiental. No obstante, estos elementos contrastan con la cultura de trabajo rural existente y con la precariedad típica en la cual se trabaja en el sector rural.

La industria forestal como mercado de trabajo

Las actividades forestales en su fase rural demandan una cantidad importante de mano de obra, fundamentalmente en las etapas de silvicultura (preparación del terreno para plantar, plantación en sí misma, raleo, poda) y en la cosecha (sobre todo si es manual o semimecanizada). De igual modo, los viveros son lugares donde se emplea a un gran número de trabajadores. La diferencia entre una y otra etapa se encuentra en la necesidad de traslado de la mano de obra de un lugar a otro (como sucede en silvicultura y cosecha) o en la realización de la actividad siempre en el mismo predio (en los viveros). Para todos los casos, las condiciones climáticas y el momento en el proceso de trabajo en que se encuentre —teniendo en cuenta que dura ocho años aproximadamente— determinan la mayor o menor demanda de mano de obra, dependiendo de la estación del año y de las condiciones climáticas imperantes.

En términos generales, los trabajadores forestales han tenido un perfil más joven que los ganaderos. Estamos hablando, en su mayoría, de hombres (salvo en el caso de los viveros), con un nivel educativo bajo (más bajo que el promedio de los trabajadores agropecuarios, aunque mayor que el de los trabajadores ganaderos), asalariados en su mayoría y que presentan un alto índice de urbanización como zona de procedencia (Tubío, 2006). Simultáneamente, son en general trabajadores menos afincados, lo que remite a una mayor movilidad de sus hogares si los comparamos con el total de la Población Económicamente Activa (PEA)

agropecuaria (Romero y Tubío, 2004). Tal vez por su juventud, existe también un mayor número de trabajadores solteros dentro de la actividad forestal.

Tradicionalmente las condiciones laborales de los trabajadores forestales han sido consideradas a nivel mundial como de las peores, no solo en el medio rural, sino para el conjunto de las actividades económicas. En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha tenido un papel fundamental en advertir el contexto al que se circunscribe la actividad de trabajo forestal (Bardomas, 2007). En Uruguay, a favor del desarrollo de la industria forestal se ha argumentado también que generaría un desarrollo social del medio rural y una reducción de la brecha con el medio urbano (Riella y Ramirez, 2007).

Si bien algunos datos (ver cuadro 4) confirman el aumento del empleo en zonas ligadas a la actividad forestal, no pueden dar cuenta de un aumento de la calidad del empleo y de una homogenización de las condiciones asociadas al empleo (teniendo en cuenta que la actividad de trabajo rural tradicionalmente se ha asociado a condiciones de trabajo y de empleo precarias). A esto hay que agregar que la actividad forestal, por sus propias características, cuenta con un proceso de trabajo particularmente compartimentado —incluso entre distintas empresas— (Riella y Mascheroni, 2009), traducándose esto último en situaciones de trabajo heterogéneas y exposición a riesgos también disímiles inclusive dentro de un mismo proceso productivo.

Cuadro 4. Número de trabajadores en la forestación en 2000 y 2009, por departamento (promedios anuales)*

	2000	2009	Diferencia 2009-2000	Variación % 2009-2000
Florida	3	231	228	7584
Cerro Largo	1	70	69	6852
Soriano	4	176	172	4310
Canelones	22	384	362	1615
Montevideo	101	1449	1348	1331
Durazno	12	166	154	1305
Tacuarembó	57	671	614	1086
Paysandú	197	1598	1401	712
Maldonado	13	99	86	639
Río Negro	86	566	480	559
San José	20	108	88	442
Rivera	319	1596	1277	401
Lavalleja	95	405	310	328
Artigas	6	10	4	73
Rocha	48	29	19	40
Colonia	0	299	299	—
Flores	0	7	7	—
Salto	0	78	78	—
Treinta y Tres	0	90	90	—
Total	983	8032	7049	717

*Permanentes y zafrales

Fuente: Tommasino y Bruno (2010)

Asimismo, Piñeiro y Carámbula (2006) señalan que los efectos de la forestación en el mercado de trabajo rural han redundado sobre todo en la concentración de trabajadores temporarios en alguna de las etapas del proceso de trabajo en su fase rural, dadas la variedad de calidad y cantidad de dicha demanda. En este sentido, los autores muestran que la forestación ha tenido un impacto poblacional positivo en las localidades cercanas a las zonas de forestación, aunque este crecimiento es diferencial en función de la calidad de empleo generado en cada localidad.

Es así que en el mercado de trabajo asociado a la industria forestal la demanda de mano de obra proviene sobre todo de empresas de intermediación laboral (no solo en el Uruguay, sino como característica de la forestación a nivel mundial) que pretenden suplir la escasez de trabajadores forestales en las localidades directamente asociadas a la plantación y cosecha apelando a la movilización de trabajadores desde otras localidades más o menos cercanas. Más allá de estas

características, es indudable que el desarrollo de la industria forestal de los últimos años ha redundado en un aumento del número de trabajadores, tanto por la incorporación de nuevos trabajadores como por el aumento de la formalización —inscripción en BPS mediante— de los que ya se desempeñaban en dicha actividad (Tommasino y Bruno, 2010).

El estudio de la construcción social del riesgo y de la definición de su umbral aceptable para los trabajadores forestales de la fase rural, permite aproximarse a un colectivo heterogéneo de trabajadores, inmersos en lógicas que pueden ser tomadas como contrapuestas (normatividad *versus* precariedad), y objeto de desarrollo reciente de diversas políticas de seguridad y salud laboral. Hay que tener en cuenta también que pertenecen a un grupo de trabajadores cuya situación laboral fue tradicionalmente, si no olvidada, por lo menos regulada bajo procesos de estancamiento normativo y práctico. Esto lo confirma, por ejemplo, la disparidad de la situación de estos trabajadores con sus pares urbanos en materia de regulación de las relaciones laborales (y de las prestaciones asociadas a ella) que se han encontrado en investigaciones recientes (ver Mascheroni, 2008).

Dentro de los trabajadores rurales, algunas investigaciones muestran cómo los trabajadores forestales se encuentran tradicionalmente en desventaja en comparación con sus pares ganaderos (Romero y Tubío, 2004; Tubío, 2006). Un ejemplo de esto es la menor cobertura total de salud entre los forestales con relación a los trabajadores ganaderos. Incluso, tal como menciona Tubío (2006), para 1996 los trabajadores forestales de la fase agraria presentaban un mayor porcentaje de personas en cada una de las situaciones de carencia.

A modo de síntesis, podemos decir que el desarrollo de la industria forestal y su correlato normativo ha redundado, sin lugar a dudas, en un aumento de la demanda de empleo y en un mayor dinamismo en este sentido sobre todo en las localidades próximas a dicho sector. Pero, más allá de estos beneficios, se puede apreciar que es un mercado de trabajo que no ha escapado a la flexibilización de la mano de obra mediante la tercerización de etapas concretas del proceso de trabajo y, consecuentemente, a la precarización de las relaciones laborales. En este contexto, a nivel empresarial, el marco legal vigente y la normativa internacional ligada a los sistemas de calidad han redundado en un desarrollo de los sistemas de prevención, control y respuesta ante eventuales incidentes-accidentes, los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo.

Caracterización de empresas seleccionadas

A continuación presentaremos las principales características de las tres empresas seleccionadas en esta investigación. en lo que refiere a orígenes y formación de las empresas, capitales, zonas donde despliegan actividades, cantidad de trabajadores empleados, entre otros.

Con relación al surgimiento de la empresa A, data de la década de los noventa y emplea en la actualidad a más de 2200 trabajadores en los departamentos de

Fray Bentos (donde se encuentra la planta de celulosa), Tacuarembó, Durazno y Florida. Mientras la gran mayoría del personal es contratado a través de 50 empresas contratistas, una minoría de alrededor de 350 personas son empleados directos de la empresa. La empresa funciona desde el inicio con capitales extranjeros.

[La empresa A] desde los inicios, esto empezó siendo una empresa, era xxx cuando se instaló en Uruguay. xxx desde el inicio fue socia de xxx, la actual propietaria, 60% xxx, 40% xxx. Luego apareció xxx. Se compró primero el paquete accionario de xxx, xxx en realidad, xxx también es dueña de xxx en 50%. O sea que xxx siempre estuvo en este proceso. Y bueno, actualmente volvimos a ser 100% xxx (jerarca empresa A).

Las actividades forestales comprenden desde el inicio del proceso de producción de celulosa (trabajo en el vivero donde pueden llegar a producirse veinte millones de plantines por año) hasta la cosecha y la plantación. En entrevista con trabajadores sindicalizados que pertenecen a la empresa, señalaron que la producción es destinada en su totalidad al mercado externo:

la madera es 100% para exportación. Hay un poco para el mercado interno pero... Y sobre el uso, nosotros vendemos dos tipos de madera: pino y eucaliptus. El pino es para la construcción de casas y eso. Y el eucaliptus es una madera para hacer *pallets*, para hacer encofrado (sindicalistas forestales).

Por otro lado, en lo que respecta a la segunda empresa forestal (B), esta nace en 2009 a partir de la coalición de dos empresas internacionales del sector forestal mundial y con capitales extranjeros:

la empresa [...] está integrada por una sociedad cincuenta y cincuenta, por xxx —que es una empresa suecofinlandesa— y por yyy —que es una empresa chilena. Las dos tienen partes iguales —50% cada una [...]. Esas dos empresas, en octubre de 2009, resuelven establecer esa sociedad en partes iguales y el 1.º de octubre del 2009 nace [la empresa B]. Cuando deciden fusionarse, a su vez, compran parte de los activos que tenía xxx acá en Uruguay e incorporan todos esos activos al paquete de la fusión [...]. Y en esa situación incorporan una importante cantidad de activos de xxx, que lleva a un total de hectáreas que ronda las doscientas cincuenta y cuatro mil, en este momento. En este momento entiendo yo que debe ser la empresa que tiene más patrimonio en el Uruguay, porque incluso tiene más en este momento que [la empresa A], ¿no?, la ex-xxx (jerarca empresa B).

Con más de 250.000 hectáreas forestadas, despliega actividades en los departamentos de Colonia, Durazno, Flores, Florida, Paysandú, Río Negro, Rivera, Soriano y Tacuarembó y trabaja con dos tipos de especies: eucaliptus y pino. Según el director de recursos humanos de la empresa, estas tierras se fraccionan entre propiedad de la empresa y propiedad de productores asociados:

De esas doscientas cincuenta y cuatro mil hectáreas, en este momento tenemos parte que son propiedad y parte que se hacen con lo que se llama *fomento medianería*; o sea, con pequeños productores, se asocian y se

comparte siguiendo un acuerdo, un convenio. Se acuerda la forma en que se va a plantar y cómo interviene cada uno en función de eso: uno pone la tierra, otro pone toda la plantación, la producción, los árboles, los procesos y, a la larga, después, se reparten las utilidades (jerarca empresa B).

En la empresa se desempeñan alrededor de mil personas, cifra que se divide entre personal contratado por la empresa (aproximadamente 250 trabajadores) y el resto a través de más de cuarenta empresas contratistas que trabajan para ella:

Nosotros, en este momento, más o menos, estaremos en unos doscientos dos empleados fijos. Se incorpora gente permanentemente y va variando esa cifra. Tomemos en el entorno de los doscientos, más unas treinta y nueve... No, cuarenta y algo de empresas contratistas que, en su conglomerado, deben andar en unas novecientas personas en este momento... Más treinta y algo de empresas —treinta y siete, creo— que son empresas de transporte [...], el transporte en realidad deben ser unos cuarenta, cincuenta personas que están trabajando en este momento (jerarca empresa B).

Al momento del trabajo de campo de esta investigación, llevado a cabo durante 2009 y 2010, la empresa se encontraba en pleno proceso de desarrollo de la instalación de una planta de celulosa en el departamento de Colonia.

Finalmente, la última de las empresas seleccionadas es la más antigua en la actividad forestal, desempeñándose desde 1964 en la ciudad de Paysandú y más tarde sumando el departamento de Durazno. En oposición a las empresas reseñadas antes, esta es exclusivamente la que se inicia y funciona con capital nacional. Con un total de 18.000 hectáreas distribuidas entre los dos departamentos señalados, se trabaja tanto para la exportación como para el mercado interno con especies de pino y eucaliptus, empleando a un total de 300 personas entre trabajadores propios y aquellos empleados por empresas contratistas.

El proceso de trabajo en la industria forestal

Las tres empresas analizadas presentan procesos de trabajo similares, salvo muy escasas salvedades. En este capítulo se describirá el proceso de trabajo de la fase rural de la industria forestal, a partir de su reconstrucción a través de la información recolectada en las entrevistas

El proceso de trabajo en la fase rural dura, para la especie más difundida (eucaliptos) ocho años, los cuales abarcan desde la preparación de los plantines, hasta su plantación y cosecha. Como se ha constatado en otras investigaciones (Riella y Mascheroni, 2009) y en las entrevistas realizadas, estos tiempos pueden variar según la tecnología empleada en la empresa, tanto en la fase del vivero (producción con tecnología genética o estacas), en la plantación (manual *versus* mecanizada) y en la cosecha (manual, semimecanizada, mecanizada).

Vivero

En el vivero se producen los plantines (se siembran y acondicionan) que luego se plantan en el campo y posteriormente se cosechan hasta llegar a su

producción final (maderera o pasta de celulosa). En total, el proceso de trabajo en esta etapa dura de tres a cinco meses. El vivero es propiedad de las empresas en dos de los casos (empresas A y B), si bien también trabajan con producción en viveros tercerizados en las épocas de mayor zafra. En el caso de la empresa B, la etapa de producción de plantines es tercerizada en su totalidad. La capacidad de producción de los viveros tiene condicionantes climáticos importantes: junio y julio son los meses de menor intensidad y, por tanto, en los que el número de trabajadores merma de manera significativa (salvo en el caso de B, en donde todos los trabajadores son plantilla de la empresa, es decir, no hay empresas contratistas trabajando en ella).

El proceso más difundido en esta etapa es la creación de plantines a base de estacas. La primera tarea es la producción del sustrato que se coloca en las macetas y donde crecen los plantines. El sustrato consiste principalmente de corteza de pino. Estas bandejas con el sustrato dentro de los tubetes son llevadas al vivero diseñado expresamente para el momento de la plantación.

Por otro lado, se cuenta con las plantas que van creciendo en los viveros especialmente diseñados para su crecimiento y donde se realiza su cosecha. En el caso del vivero, la cosecha consiste en el corte de las plantas de manera de generar, a partir de un trozo de una rama, estacas que luego se transformen en plantines. Una vez que se cosecha, se procede a trasladarlas a un cuarto especialmente acondicionado (con mesas y temperatura ambiente de aproximadamente 20 °C) donde se podan y se transforman en estaquillas susceptibles de ser plantadas.

Una vez producidas las estaquillas, se trasladan en baldes al invernáculo diseñado expresamente para la producción de los plantines, se pinchan las estacas en las bandejas con sustrato y se dejan prontas para generar raíz (aproximadamente a los treinta o sesenta días, dependiendo de la temperatura). En este lugar la temperatura es templada (en algunos casos se mantiene a través de losa radiante) y el sitio es húmedo.

Una vez que se enraizan, se llevan las plantas a su destino final en donde se aclimatan a las condiciones exteriores, y cuando terminan el período de crecimiento, se acondicionan para ser despachadas y trasladadas a los predios en donde serán plantadas para su crecimiento (es decir, donde comienza la etapa de silvicultura). El proceso culmina, entonces, con la clasificación de las plantas a partir de la cual se separan aquellos plantines aptos para ser trasladados y plantados de aquellos que no crecieron y deben ser desechados, y la preparación de los plantines para su traslado fuera del vivero. Existe también la posibilidad de que se produzcan los plantines a partir de semillas, es un proceso automatizado. En este caso las bandejas se dejan directamente, luego de plantada la semilla, en el invernáculo para su crecimiento.

Paralelamente a estas tareas se da la limpieza de las bandejas, sea de plantines que no crecieron o de aquellos que vuelven de las plantaciones. Asimismo, en cada uno de los viveros existen tareas destinadas al manteniendo del vivero y de las plantas. En el caso específico de las plantas se cuenta con un sistema de

riego programado que es acondicionado y también con la aplicación semanal de plaguicidas por los trabajadores especialmente capacitados para esta tarea.

La modalidad de traslado y de segmentación de las tareas varía de una empresa a otra. En algunos casos los mismos trabajadores son quienes cosechan las plantas, producen las estacas y las plantas. La empresa cuenta con personal específico que se encarga de la elaboración del sustrato, el traslado de bandejas y limpieza de bandejas.

Existen diferencias entre los viveros estudiados en relación con las tareas derivadas de la infraestructura misma. En el caso de los viveros que no son techados, cuando se desata lluvia o viento, se agrega la necesidad de tapar las plantas y plantines para su protección.

Actividad silvícola

La segunda etapa del proceso de forestación se caracteriza por:

1. la recepción de los plantines que provienen del vivero;
2. el control de malezas y la preparación de la tierra para su plantación mediante la aplicación de herbicidas;
3. la plantación forestal;
4. el control de hormigas, tarea que se realiza por dos años continuos para descubrir dónde se encuentran los hormigueros que posteriormente se vigilarán a partir de la aplicación de productos químicos. Por último, se procede al tratamiento de los árboles durante ocho años hasta su posterior cosecha.

En entrevista con trabajadores de plantación, estos señalan no solo la diversidad de tareas que comprende esta fase y quiénes las desempeñan, sino además su carácter cambiante y rotativo, así como también el de los puestos de trabajo cuando se está en actividad:

Acá, en plantación nomás, tenés la gente que está plantando, tenés que tener acarreadores que les acarreen las bandejas, que les hagan la ficha también; tenés que tener uno que te maneje el vehículo con la zorra; tenés que tener el viverista, que esté en el vivero allá regando, acarreando agua... cosas que hay para hacer en el vivero... Y yo, para controlar calidad y... a su vez tenés el transporte, horarios —los horarios de trabajo—, el tema de la comida —la comida al mediodía—, y después el tema de las actividades que es muy dinámico. Entonces, hoy te dicen «hoy fertilizamos y mañana hacemos otra cosa», entonces eso es todo un cambio de herramienta, de logística, hasta de gente, de repente ... O «mañana cambiamos de campo», o «mañana cambiamos de...». «Acá va una planta, acá va otra», o sea, las cuatro o cinco cosas que dijo Luciano que pasan en el campo, pero después sobrevolando hay un montón de cosas de... qué se va a hacer hoy, qué se va a hacer mañana, que viene planta (trabajadores plantación empresa A).

La plantación se caracteriza por una multiplicidad de actividades que siguen una secuencia determinada. Un primer grupo de tareas se compone de actividades denominadas de laboreo, vinculadas con la preparación y adaptación

del terreno para la plantación forestal. En esta etapa, los trabajadores preparan la tierra mediante la aplicación de herbicidas y se detecta la existencia de hormigueros, tarea que se realiza por dos años seguidos aplicando productos químicos cuando se encuentra un nuevo foco.

Las denominadas cuadrillas de trabajadores que se encargan de este grupo de tareas se componen, dependiendo de la extensión del predio y de la estación del año, de entre diez y veinte personas, quienes responden a un capataz y a un supervisor. Un segundo grupo lo componen aquellas tareas que refieren a la plantación de los plantines provenientes del vivero. En este grupo, se desempeñan entre 10 y 25 trabajadores que, además de plantar, conducen los plantines del camión a un lugar determinado. Estas dos tareas, pueden ser realizadas —en función del personal contratado— por más de un trabajador.

Un último grupo se ocupa de la fertilización de la planta y del control de malezas y hormigas, una vez finalizada la plantación. Las tareas son realizadas por cuadrillas distintas, de entre diez y quince personas, que se encargan de la aplicación de agroquímicos para el control de malezas, teniendo especial cuidado al rociar, debido a los componentes tóxicos de los productos. Se utilizan como implementos de seguridad las antiparras, los guantes y las máscaras protectoras.

Algunas de las tareas, por ejemplo, la plantación, son realizadas de manera individual, mientras que otras, tales como la aplicación de productos químicos para el control de malezas y de hormigas (antes y después de la plantación), son realizadas por varios trabajadores simultáneamente.

Cosecha

Luego de ocho años de plantado el monte, se procede al corte, pelado y trozado de la madera. En nuestro país, estas tareas pueden realizarse a través de tres formas diferenciadas, conocidas como cosecha: manual, semimecanizada o mecanizada. Para el caso de las empresas seleccionadas en esta investigación, la empresa A es la única que posee escasísima mano de obra en cosecha semimecanizada (casi la totalidad de la cosecha es mecanizada), mientras que en las restantes prevalece la cosecha semimecanizada.

La primera de estas formas se caracteriza por una mayor destreza y por mayor fuerza física, donde se desempeñan motosierristas que deben haber adquirido una capacitación previa que los califique como tales, quienes se encargan de cortar y trozar los árboles. Junto a ellos, trabajan los ayudantes de motosierristas, que los asisten en tareas tales como el hacheo y el cargamento de la madera.

El segundo tipo, la cosecha semimecanizada, se caracteriza por sumar al procedimiento manual de poda (con el objetivo de evitar accidentes de trabajadores), máquinas desmalezadoras. En este tipo de cosecha, se desempeñan motosierristas, operadores de máquina desmalezadora y máquina descortezadora, así como también uno o dos trabajadores ayudantes mecánicos que se encargan del arreglo de las máquinas.

Por último, la cosecha totalmente mecanizada es aquella en la que se desempeñan operadores de maquinaria Harvester y Forwarder y operadores de grapos de carga. En este tipo de cosecha, se minimizan considerablemente los riesgos de accidentes de trabajadores, pero para nuestro país la inclusión de este tipo de cosecha data de escaso tiempo:

Hace poco que la cosecha mecanizada vino a Uruguay. La historia de la cosecha mecanizada no tiene más de seis años, en que empezó a desarrollarse fuertemente. Hay algunas empresas que ya la tenían desde antes, pero hubo un tema que fue el de la crisis de 2008, que afectó mucho al sector, sobre todo al mecanizado. O sea, ahora de vuelta se está retomando y se está viendo que hay mucha gente que sí, que vos los ves de nuevo que se está quedando. Y hay mucha gente nueva. Pero es muy pronto como para decirte si este año se retoman las actividades [...]. En general, te diría que se mantienen (jerarca empresa B).

Finalmente, están las actividades que hacen a la logística mediante contratos de servicios tercerizados que se encargan de la carga de la madera en el monte, su transporte en camiones y posterior descarga en las plantas de celulosa.

Perfil de los trabajadores

El análisis de los procesos de trabajo de la industria forestal se acompañará de una caracterización de los trabajadores que desempeñan tareas de vivero, cosecha y plantación en las tres empresas seleccionadas, teniendo en cuenta: edad, zona de procedencia, formación previa, experiencia o trayectoria de trabajo, conocimiento sobre la tarea que desempeñan y distinción de género de acuerdo a las tareas.

Trabajadores en viveros

De acuerdo a las entrevistas realizadas, es notorio que la creciente oferta de trabajo en la actividad forestal, a raíz de la explosión del mercado de celulosa en el litoral del país, atrajo tanto a varones como mujeres con distintas experiencias laborales a ingresar a las tareas en los viveros. Siguiendo los testimonios de los trabajadores de los viveros, podemos contraponer la diversidad de trayectorias laborales de personas jóvenes que provienen de otros viveros o del sector servicios, producción citrícola o de empleos independientes, con la de trabajadores de más edad con una larga trayectoria en la actividad forestal:

Tengo 21. Trabajaba de niñera, trabajé lavando autos. De todo (trabajadora vivero empresa B).

Tengo 22 [...], van a hacer tres años. Entré cuando tenía 19 [plantando] (trabajadora vivero empresa A).

—Yo trabajé en citrus.

—Yo también...

—Yo también (grupal)

—[Yo] en Azucitrus (trabajadores vivero empresa B).

antes trabajaba particular: técnico en mantenimiento informático... electricista, y ta, después trabajaba en otras áreas y ese tipo de cosas (trabajador vivero empresa A).

Yo particularmente trabajaba en otro vivero, pero también de Flores (trabajadora vivero empresa C).

Ama de casa, niñera, todo así, en distintos trabajos, labores, manicura (trabajadora vivero empresa C).

yo trabajaba allá en el otro vivero... Ahora ya hace un tiempo que estoy en este trabajo... Sí, han de ser con esta gente nomás, han de ser como doce años que estoy (trabajador vivero empresa C).

En los tres viveros relevados, al considerar aspectos tales como la formación del plantel de trabajadores, surge la presencia de perfiles de trabajadores bien distintos en relación con su permanencia en el sistema educativo formal. Por un lado, se distingue claramente una mayoría de trabajadores varones (generalmente los más adultos) con escasos años de estudios en primaria y, en algunos casos, de secundaria que provienen de actividades rurales y forestales en las que iniciaron desde muy temprana edad; y de mujeres que no han tenido un trabajo asalariado años anteriores. Para esta población, el trabajo en el vivero se presenta como una de las salidas laborales, al no requerir casi formación para ingresar (volveremos sobre este punto más adelante). Mientras algunos, en particular los más jóvenes, señalan no poder continuar con los estudios secundarios, otros retoman los estudios con el objetivo de poder cambiar de actividad a corto plazo:

algunos tenemos hasta la escuela [hecha] y la oportunidad de trabajo hoy en día... Si no tenés estudio, no tenés una puerta libre, una puerta abierta... Hay un poco de discriminación también. Está bien, porque no vas a hacer que el que estudia no le den trabajo y [...] al que no hizo nada, sí... Acá, en ese sentido, las puertas están abiertas para todo el mundo, no importa lo que sea (trabajadora vivero empresa C).

ahora dejé todo porque no podía con el tema del horario y todo... Se me complicaba mucho, pero [...] por excepción, como yo soy una de las que entró primero, me dejaban. Sí, el horario era hasta las cuatro, pero en verano se hacía doble turno —entraba a las once de la mañana y salía a las siete de la tarde— y se me complicó después... Entraba a las ocho a clases teóricas hasta las diez de la noche, y después en la mañana tenía, de las seis de la mañana hasta las diez, práctico en el hospital. Y se me complicaba con los horarios, y no me daba para estudiar... ¡Bravísimo era! Y ta, cuando él se reciba, voy a aflojar un poco y sigo mi carrera, si no... (trabajadora vivero empresa C).

somos varias que estamos estudiando —que estamos terminando el liceo— y hay otras que están haciendo otra carrera, y es de noche, porque trabajás todo el día [...]. Yo estoy terminando unas materias de 5.º; el año

que viene hago 6.º y ya me retiro. No quiero estar más en la empresa, estoy cansada, ¿entendés? ¡Tengo un agotamiento físico! (trabajadora vivero empresa B).

Entre los motivos que los decidieron a trabajar en viveros están, por un lado, aquellos que no tienen una larga trayectoria en la actividad forestal, que señalan haberse interesado por el trabajo por factores tales como el salario, la facilidad de las tareas, la estabilidad laboral y, en varios casos, por tratarse del primer empleo de carácter formal al que acceden. En oposición, los que vienen largos años desempeñándose en el vivero o en otras fases del proceso manifiestan que el trabajo forestal (en las tres empresas) se presenta como una posibilidad de acceder a mejores condiciones de empleo y de trabajo que las que se encontraban anteriormente:

yo trabajaba en un *packing* de naranja y una compañera me dijo «mirá, dice que están precisando gente para un vivero», y viste que lo de las *packing* es una zafra [...]. En el tipo de tarea, en el tipo de sueldo, así como hay cosas malas, hay un montón de cosas buenas también, que yo le veo a este trabajo (trabajadora vivero empresa A).

[Entré] por una conocida que entró primero y me dijo de este trabajo. ... empezando, el sueldo, y las actividades que, dentro de todo, no son difíciles... Lo más complicado es el horario (trabajadora vivero empresa A).

Sí, por el sueldo... Sí, sí. A su vez acá trabajamos a gusto también y así cumplimos las ocho horas. A veces, en otro vivero, hacíamos... prácticamente te explotan —vamos a decir— y no ganás nada. Entonces, para mejorar... vine para este vivero (trabajadora vivero empresa C).

nosotros, en aquel momento, en el año 2002, ganábamos lo que era un salario mínimo y medio, ¿verdad? Es decir, un salario de hambre. Luego, con todo este proceso [...], viendo lo que era la llegada de un gobierno de izquierda al Uruguay —y luego de haber triunfado la izquierda en las elecciones—, de una forma casi mágica se da un aumento del salario al doble. Nosotros pasamos de ganar —en aquel momento—, de 150 pesos por día, a 300 pesos, ¿verdad? Y, en aquel momento, bueno, había toda una parafernalia publicitaria en torno a todo este proyecto industrial que al trabajador le daba cierta tranquilidad, porque se hablaba de un proyecto a cincuenta años —incluso [se habla de ese plazo] hasta el día de hoy— y que los salarios forestales iban a ir mejorando. Incluso, en aquel momento, era muy tentador, por ejemplo, para la gente del medio rural. Se notó ahí una gran migración de aquellos trabajadores rurales que, de repente, laboraban en estancias y en tambos hacia la forestación (sindicalista forestal).

Bueno, al lado de cómo trabajábamos allá, acá es mucho mejor [sonrisas]. Allá estábamos en... la cosecha... Bueno, allá era cosecha y también era poda. Podías trabajar todo el año y después había [trabajos] zafrales [...]. Pero lo veías como un tema de decir «bueno, antes de donde estoy ahora, hoy viene esto», pero no como una cuestión de que «entro acá porque a

largo plazo me sirve», ni nada por el estilo... Y por la necesidad también (trabajadores vivero empresa B).

El origen geográfico de los trabajadores difiere en las empresas analizadas. Mientras que los trabajadores del vivero de la empresa B provienen en su totalidad de la ciudad donde se encuentra establecido el vivero, los trabajadores de la empresa A concurren de varias localidades o departamentos cercanos a donde se sitúa el vivero:

100% son de acá [...], algunos datos de personal (jerarca empresa B).

El trabajo en los viveros involucra una multiplicidad de actividades que comprenden desde la producción de semillas, producción clonal de plantas, cortes, plantación, sembrado de plantines, aplicación, riego, entre otras.

En el caso del vivero tercerizado de la empresa C, se desempeñan nueve trabajadores, siete mujeres y dos hombres. Según la supervisora del vivero,

la mayoría [son] mujeres, es decir, [tienen] mejor manejo — en sí la planta es porque es delicada—, el hombre como que es más bruto y las mujeres como que son más... se dedican, se fijan más en los detalles con la planta (supervisora vivero empresa C).

En oposición, los viveros de las empresas A y B cuentan con un número bastante más amplio de trabajadores. Para el caso de la empresa A, al interior del vivero funcionan tres empresas contratistas que emplean a más de cien trabajadores, mientras que alrededor de treinta personas son funcionarios de la empresa. Por su parte, en el vivero de la empresa B (con más de cincuenta trabajadores) no funcionan empresas que tercericen personal:

Bueno, en el vivero en particular, nosotros trabajamos en el entorno de unos 120 a 130 o un poquito más. Somos entre 120 y 140 trabajadores durante todo el año, de los cuales hay un grupo de 30 que son funcionarios de [la empresa], y luego hay, en este momento, tres empresas contratistas que completan esos otros ciento y algo de trabajadores. Entonces tenemos una estructura un tanto paralela de supervisores. Tenemos los supervisores de [la empresa] y luego cada empresa contratista tiene sus supervisores y sus mandos medios (jerarca empresa A).

En el vivero —capaz cuando venga el jefe del vivero les damos los datos—, operarios son unos —creo— 152, y, en total, con todas las personas que están como servicios o supervisión, son unos sesenta, sesenta y algo (jerarca empresa B).

el vivero ocupa hoy a 158 personas y el 46% son mujeres. Si bien es un trabajo rural, es un trabajo sin mucha barbaridad el de la producción clonal de plantas —que *clonal* suena medio raro, pero en realidad es muy sencillo: es producción de ramitas que se hacen enraizar... logramos la planta no por una semilla, sino por una rama a partir de un material seleccionado (jerarca empresa B).

el vivero este produce clones. Es solamente un vivero clonal. Después, todo lo que es la parte de semilla se produce, se compra afuera, en viveros

de terceros. Entonces, hay muchos contratistas que a veces también tienen un vivero. Entonces, pueden vendernos a nosotros y a otros [...]. Lo que pasa es que nosotros, lo que es vivero, la planta de *chip*, sí son todos propios, ahí no hay empleados, perdón, contratistas (jerarca empresa B).

Ahora bien, antes de pasar a describir las tareas que los trabajadores desempeñan, daremos cuenta de:

1. las formas de ingreso al vivero;
2. la experiencia de referentes y el conocimiento previo que tienen sobre las tareas;
3. la capacitación precedente o aquella que brinda la empresa mientras los trabajadores despliegan la tarea y
4. la distinción de género de acuerdo a esta.

En primer lugar, al atender a las formas de ingreso, la gran mayoría de los trabajadores entrevistados señala que se enteró por conocidos, exjefes, familiares (que ya se encontraban trabajando en el vivero), quienes les informaron de la posibilidad de trabajo. De esta manera, no se observa diversidad en los testimonios de los entrevistados, quienes narraron que se produce una especie de cadena con el objetivo de poner la oferta laboral en conocimiento de otros conocidos:

Yo estaba con el tema de la vidriería, cuando justamente él [señala a un compañero] me avisa que había una changa por quince, veinte días en el vivero (trabajador vivero empresa B).

Por recomendación de otro patrón que yo tenía, y como se vino la crisis y no podía seguir empleada, y creo que es amigo del patrón —tengo entendido algo de eso—, hablaron y me probó y quedé (trabajadora vivero empresa C).

entré por un compañero de mi padre, cuando hicieron el vivero (trabajador vivero empresa A).

Al principio, cuando entraron los contratistas, éramos 32 personas nada más. No había contratistas. Cuando empezó el tema de los contratistas, conseguí trabajo para mis primos. Hoy en día no hay ninguno, se fueron todos, porque consiguieron trabajos mejores: trabajos no de peón, sino de otras cosas. Y después, mi hermano está en el laboratorio, allá (supervisor vivero empresa A).

Con relación a las maneras en que los trabajadores aprenden la tarea, es de capital importancia el rol que juegan los compañeros en el aprendizaje. La gran mayoría de los entrevistados señala haber aprendido la tarea sobre la marcha y a través de la ayuda y conocimiento de compañeros y supervisores que fueron enseñándoles. El jefe del vivero de la empresa B confirma que la especificidad de las tareas hace que se aprenda trabajando en el día a día:

las tareas que desarrollamos dentro del vivero no tienen mucho que ver con las de plantación. Son muy particulares de vivero, ¿no? La gente, en general, aprende trabajando, se los va capacitando, haciendo seguimiento en la tarea que van desarrollando y van agarrando el oficio (jerarca empresa B).

Y me vine y entré a prueba por 15 días y de ahí seguí nomás... En realidad, iba aprendiendo los trabajos, en cada trabajo iba aprendiendo ahí mismo [...] Y las mismas compañeras me ayudaron un montón (trabajadora vivero empresa B).

fui aprendiendo el día que llegué [...]. Eran pocos, había dos compañeras nomás, antes, acá. Cuando yo vine eran dos mujeres y tres hombres. Los hombres estaban más bien para invernáculo y eso, y la compañera que estaba fue enseñándome lo que sabía y fui aprendiendo en el momento. Venía el patrón, nos decía cómo hacer las cosas y así fuimos aprendiendo todo, y después una se va dando idea también, ¿no? (trabajadora vivero empresa C).

Acá mismo nos fueron enseñando [...]. Nosotras dos ya teníamos experiencia de otro vivero. Habíamos trabajado y, a su vez, nosotras mismas nos encargamos de enseñarles a las otras muchachas, de explicarles todo, con paciencia. Es lo mejor: hablar, explicarle lo que se hace, lo que no y de ahí van aprendiendo, y de ahí que ellas van mirando y van viendo la rapidez también. Día a día... (supervisora vivero empresa C).

Un factor del que se hizo mención antes y que retomaremos aquí se refiere a la capacitación previa de los trabajadores. De acuerdo a la información relevada en los viveros de las tres empresas, el/la trabajador/a que comienza como peón común, realizando tareas de corte, preparación de estacas o sembrado de plántines, es contratado sin necesidad de formación previa en la tarea. En cambio, a medida que el trabajo es más especializado, se requiere personal más capacitado, ya sea en experiencia o en formación:

La selección de los puestos que son un poco más avanzados —por ejemplo, peón especializado—, justamente, surge del conocimiento y de las capacidades que uno va teniendo. En el desarrollo como peón común se accede normalmente, sí. Por lo menos desde que yo estoy no hemos tomado gente especializada para un cargo específicamente, sino que lo hemos formado primero. Generalmente, entra en un período de adaptación al lugar, como un ascenso dentro del sistema (jerarca empresa B).

En este sentido, quienes se desempeñan como supervisores cuentan con una larga trayectoria en actividades de vivero en la empresa, pero fundamentalmente quienes son seleccionados para este rol son considerados en función de su capacidad para el manejo del personal:

Yo hace cinco años que estoy con ellos y he estado por varios sectores de la empresa [...]. Empecé de chofer de camión... He tenido 109 personas a cargo en un monte (supervisor vivero empresa A).

Voy a cumplir 42 [...], entré a limpiar semilla y de a poco entré después como peón puntero, hasta que me especialicé como capataz, en tipo de supervisión y desde entonces estoy trabajando en eso [...]. O sea, estudios de lo que es forestación yo no tengo. En este momento, lo que estoy haciendo es la conducción del personal. Los años que hace que estoy acá... Adquirís

experiencia, por ejemplo, sobre el manejo de gente. Me parece, es lo que yo creo (supervisora vivero empresa B).

Yo tengo hasta 5.º año... Después había hecho —que me gustaba también— Administración de Empresas en la UTU. [En la empresa] entré haciendo tareas de vivero como todo el mundo y después [...] [se] me dio la oportunidad de pasarme a la parte más de investigación. Hacíamos ensayos, salíamos a campo, a medir ensayos [...]. Muchas veces tenemos que estar armando con [la otra supervisora], qué es lo que hacemos, qué hacemos primero, qué es lo que no hacemos, que la gente no tenga los espacios; o sea, que no se quede sin tarea (supervisora vivero empresa B).

Por último, si bien algunas tareas son compartidas por varones y mujeres, a partir del trabajo de campo realizado y de acuerdo a los testimonios, se observa que existe una distinción de género relativa a lo que la tarea demande. Por un lado, aquellas que exigen movimiento o traslado de la persona son realizadas generalmente por varones, mientras que las que demandan manualidad son realizadas en su mayoría por mujeres:

las mujeres son más prácticas... En el trabajo con las plantas, que es mucho trabajo manual y menos de fuerza —por la clasificación de plantas—, la mujer es más rápida... Las mujeres, por más delicadeza, están en esos trabajos (trabajadores vivero empresa A).

Yo aprendí allá. Trabajaba en el otro vivero y me dijeron «esto así y así vamos a echar fertilizante y fumigar lo que sea» y ta, «agua y tanto de remedio» y ta. Ahí ya aprendí y después vine para acá (trabajador vivero empresa C).

Sí, mayoría mujeres... Es decir, [las mujeres tienen] mejor manejo de las plantas, que son delicadas. El hombre como que es más bruto y las mujeres como que se dedican, se fijan más en los detalles con la planta. Para descargar los camiones, necesitamos sí al hombre (supervisora vivero empresa C).

Yo estoy en preparación de estacas —se llama así— o en la parte de clones, pero la preparación de estaca, desde la cosecha, el corte y el plantado (trabajadora vivero empresa A).

Mi tarea es la preparación de las estacas, o sea, allá abajo, desde la cosecha, el corte y la plantación. Todo eso [...] es un proceso que se hace tres o cuatro veces por día, todo el ciclo ese. Y, en general, es eso más bien. Son tres tipos de calidad las que trabajamos... Cosechar, cortar y plantar: esa es mi tarea (trabajador vivero empresa A).

Las tareas que realizan varones y mujeres en los viveros son diferenciables de acuerdo a las representaciones de ciertas capacidades (delicadeza *versus* fuerza física) con las que se distingue socialmente a varones y mujeres. Según una de las supervisoras entrevistadas del vivero de la empresa B, las últimas son empleadas para actividades que se identifican con mayor manualidad y que requieren más cuidado, mientras que a los varones se los identifica con aquellas tareas que requieren un mayor despliegue de fuerza física:

La mujer es la que más trabaja en el manejo de la planta. El hombre es más para las tareas, por ejemplo, de movimiento, preparación de bandeja, sustrato, cosas más pesadas, cosas en las que se trabaje con la espalda... Eso maneja más el hombre, ¿no? Obviamente que es diferente: hay algunos hombres que tienen ciertas habilidades con las manos, entonces uno los utiliza en las tareas de cosecha, por ejemplo, o de estaquillado. Pero el hombre, generalmente, hace un trabajo un poco más pesado, ¿no?, que la mujer (supervisora vivero empresa B).

Trabajadores en plantación

En la segunda etapa del proceso de trabajo nos encontramos con trabajadores/as que desarrollan tareas de manejo silvícola, cuya edad varía en un rango que va desde 18 hasta 49 años. En general, provienen del mismo departamento o localidad donde se encuentra la plantación o de localidades cercanas y, al igual que quienes se desempeñan en el vivero, tienen una trayectoria laboral que involucra actividades forestales u otras de carácter zafra:

Tengo 32 años [en la empresa]. Hace un año y pico una compañera me comentó y fui a hablar con el hombre y al mes me llamó. [Me desempeño] desde los 20 años [...] de forestal. Trabajé en un aserradero en Algorta —yo era de Algorta antes [...]—, en un aserradero parecido a este. En Guichón trabajé en dos y con esta tres, y en Algorta, cuando estaba trabajé en xxx (trabajadora plantación empresa C).

Ya tengo 40 años, recién cumplidos... En esta empresa trabajo hace un año ya. Hace seis años que vengo trabajando en forestación [...]. [Soy] de Guichón y estuve en Montevideo tres años trabajando de empleada doméstica, después hice de moza, estudié hotelería, gastronomía y terminé en forestación. Me encanta el trabajo de la forestal [...]. Trabajé en xxx y en [...] trabajé (trabajadora plantación empresa C).

Treinta [años]. Once meses hace [que estoy en la empresa] [...] trabajaba en la [...] citrícola; trabajaba ahí, hacía podas y eso, de todo un poco [durante] cuatro años (trabajador plantación empresa B).

Cuarenta y nueve [años]. Y ahora en octubre van a hacer dos años. [Antes trabajé] en Paysandú, en un supermercado (trabajador plantación empresa B).

Yo... dos años y medio (trabajador plantación empresa B).

Yo, casi tres (trabajador plantación empresa B).

Dieciocho años. Hará creo que cinco meses (trabajador plantación empresa B).

Sí, ahora, a fines de setiembre va a hacer un... un año. [Antes] estuve trabajando en panaderías, trabajé cinco años en Montevideo... Y después entré a la naranja y después acá... Acá hace un año que estoy tranquilo (trabajador plantación empresa B).

Yo haré cuatro meses. [En la empresa] trabajé en forestación, pero en sí. en el campo, afuera [...]. Yo soy de El Carmen, pueblito El Carmen (trabajador plantación empresa A).

Yo hace un año que estoy [en la empresa] [antes] anduve en cosecha... y después, de empleado en otro trabajo, plantaciones... Siempre forestal... siempre forestal [...]. Yo soy de Durazno (trabajador plantación empresa A).

En lo que refiere a los lugares de procedencia de los trabajadores de la empresa B, todos provienen de la localidad cercana a la plantación.

Cuando se precisa así se avisa, si no... como es un pueblo tan chiquito, enseguida se sabe y son dos contratistas los que hay, dos cuadrillas (supervisor plantación empresa B).

Al igual que en las restantes fases del proceso, un factor relevante a tener en cuenta en el reclutamiento de las cuadrillas que trabajan en plantación es que los trabajadores llegan al trabajo por medio de conocidos y también integran a otros familiares o conocidos:

Sí, sí. Lo que pasa es que, al trabajar en otras empresas, te contactás mucho y prácticamente somos todos amigos los que trabajamos acá. [Éramos] compañeros ya en otros trabajos, por ejemplo, del servicio de moza que yo hago en casamientos... Mi hermana, ella es mi hermana (trabajadora plantación empresa C).

Al atender a los motivos por los que se unen al trabajo en las plantaciones, las trabajadoras de la empresa C señalan que además del factor salarial, esta es la única fuente de trabajo que se encuentra en la zona:

Y porque se gana bien [...]. Y, yo qué sé, a limpiadora en el pueblo, yo qué sé pero... Sí, va a llegar un momento en el que me voy a cansar... En el pueblo, el que paga más pagará dos mil pesos, tres mil pesos un doctor. Los demás no te pagan, pagarán mil pesos. Por una limpieza te matan, te pagan ciento cincuenta, doscientos. Y acá estamos sacando, según el trabajo... la tutela más baja dos mil pesos, ¿no? Tres quinientos (trabajadora plantación empresa C).

me presenté en la empresa así. Pedí trabajo, me dieron. A una cantidad de mujeres... Acá es mezcla, en otra hay solo de mujeres. Y entré. Gracias a Dios entré... Que no hay fuentes de trabajo que no sean las forestales. En esta zona no, no hay otra fuente de trabajo [...]. Ingresé por el sueldo (trabajadora plantación empresa C).

De acuerdo a la información relevada, los trabajadores que se desempeñan en esta fase no cuentan con una capacitación previa en la tarea. Al momento de trabajar, el supervisor explica qué es lo que deben hacer, seguido por la ayuda de sus compañeros de tarea que cuenten con la experiencia, los trabajadores aprenden la tarea in situ, sobre la marcha:

al que no sabe tengo que explicarle, tengo que explicarle y, después, en un momento en que yo no estoy, los mismos compañeros le van indicando cómo hacerlo (supervisor plantación empresa B).

Mirando [...]. Llegamos y «hay que hacer esto», y los metros te explican [de la plantación] más o menos y, después, está en vos si agarrás la mano o si no... depende (trabajador plantación empresa B).

[sonrisas] Y... fui mirando y agarrándole la mano y me iban explicando (trabajador plantación empresa B).

Y... a golpes se aprende (trabajadores plantación empresa A).

El trabajo que se realiza en plantación involucra una serie de actividades (plantar, fertilizar, hacer la repartición de semillas, etcétera) que, en el caso de la empresa C son desempeñadas por varones y mujeres por igual, mientras que, en las restantes, solo las desempeñan varones, las mujeres solo son reclutadas cuando se necesita realizar la tarea de control de hormigas. En estas empresas, los trabajadores varones entrevistados coinciden en señalar que las tareas en plantación requieren un despliegue de resistencia física que, en muchos casos, las mujeres no son capaces de sostener:

Acá no... Acá me parece que el trabajo es mucho de físico... En general, hay mujeres que son mucho más guapas que los hombres, pero, en general, en promedio, si no hay rendimiento, eso la perjudica a ella y a todos en general (trabajadores plantación empresa A).

A veces trabaja en el tema de la hormiga, a veces ha habido una dama, pero ta, ahora está medio controlado el tema de la hormiga... Y porque son trabajos más livianos... O repartir el trabajo que hace él, ¿viste? A veces, alguna dama anda repartiendo (supervisor plantación empresa B).

No... desde que yo estoy... No hay mujeres, pero antes había. Repartían o hacían [control de] hormigas... Y algunas creo que cortaban también (trabajador plantación empresa B).

Pienso que mujeres del pueblo de donde soy han hecho [trabajos de] plantar y abonar [...]. Hay mujeres que son guapas [...]. Capaz no tienen el mismo *rinde* que el hombre y lo hace, o capaz que hay mujeres que tienen el mismo *rinde* que el hombre o capaz que más también. Pero ya teniendo el mismo *rinde* que el hombre es demasiado, las mujeres ya está bien [...]. No, no, vos sabés que acá no. Acá había, creo, para matar hormigas, ¿viste? (trabajador plantación empresa B).

Plantación también, herbicida, abono. Como abonamos ahora, así, después machete, poda, carpía, todo lo que entra en la forestal, lo hacía [...]. Y ahora me tocó la repartida, pero hago el mismo trabajo que hacen ellas y después, herbicida, que andamos con las mochilas y después, plantar. Después te dan el machete o la asada que carpís, para cortar rebrotes (trabajadora plantación empresa C).

trabajamos igual y hacemos capaz un poco menos que ellos, ¿no? Pero cuando es por tanto, se trata de andar todos medios igual. Por ejemplo, en el herbicida tratamos de andar todos medios igual [...]. Y, en todas, de herbicidas, abonadas, plantadas, rebrote (trabajadora plantación empresa C).

A pesar de que los varones ven en el rendimiento físico un factor distintivo entre varones y mujeres, a la hora de desempeñar las tareas los testimonios de las trabajadoras de la empresa C dan cuenta de que realizan las mismas actividades bajo las mismas condiciones en las que se desempeñan los varones.

Trabajadores en cosecha

Las actividades que se despliegan en la última fase del proceso forestal cuentan —en oposición a las que se realizan en el vivero— con mayores niveles de exposición a riesgos de accidentes. El trabajo que se realiza en los montes debe ser cuidadosamente realizado, con personal capacitado y con implementos de seguridad para evitar accidentes tanto del trabajador como de terceros.

En lo que refiere al tipo de cosecha (semimecanizada o mecanizada), la empresa A es la única que posee muy poca mano de obra en cosecha semimecanizada (casi la totalidad de la cosecha es mecanizada), mientras que en las empresas B y C predomina la cosecha semimecanizada.

Los testimonios de los entrevistados que trabajan y supervisan trabajadores en cosecha señalan la importancia de contar con personal capacitado, con experiencia y formación:

¿Sabés qué pasa? El riesgo es mayor acá [...]. Acá no hay una monotonía [...]. Acá hay unas variables que no están en juego en un sistema productivo automático. Entonces, de repente, un exceso puede ser el que carga tablas que tiene que largar las tablas en el aserradero de esta manera y en un momento se demoró un segundo, se le trancó una tabla, le pega la tabla en la espalda, la mano, donde sea. Acá, si bien podés determinar en las estadísticas de qué pueden ser los accidentes o cuáles son en función de la gravedad, es variado. Vos vas caminando por acá, y tenés que tener cuidado con el suelo [...]. Acá es todo más irregular (supervisor de cosecha empresa B).

Bueno, cosecha en general también, por ser un área catalogada de altísimo riesgo. En [la empresa] van a encontrar poca, muy poca cosecha manual o semimecanizada [...]. Desde el inicio de la compañía se veía la cosecha manual como excesivamente peligrosa. Entonces, arrancamos desde el inicio con la cosecha mecanizada. Ya habrán visto las máquinas de cosecha y demás. El personal trabaja en otras condiciones. Sin embargo, existen montes, sobre todo en esta etapa de crecimiento de la compañía, en los que se adquirieron muchas plantaciones de otros productores que no tenían las condiciones mínimas para ser cosechados mecánicamente [...]. Yo no sé qué porcentaje cosecha manual, pero es extremadamente poco (jefe empresa A).

Esta fase del proceso de producción se caracteriza por un fuerte desarraigo, ya que los trabajadores (aislados de sus hogares y familias) permanecen varios días habitando en campamentos en los montes donde trabajan. En este sentido, los entrevistados manifiestan la importancia de contar con un perfil de trabajador capacitado y dispuesto a permanecer en el puesto de trabajo:

El tema de cosecha en particular tiene varias cosas. Hay que ir a trabajar donde están los montes. A los montes no los pueden trasladar cerca de la ciudad. Entonces, ¿qué pasa? Uno esperaría que gente joven venga a trabajar y quiera capacitarse. El tema es que después la realidad es que el trabajo está acá. No está al lado de la ciudad. Es ahí donde entran los problemas en conseguir gente —como decía [él]— capacitada para trabajar. Imagínate lo que vale una máquina de esas, que tienes que capacitarlo al operario adecuadamente para que la maneje. Pero la máquina está acá. Está en el monte. Eso te lo dicen los propios trabajadores. O sea, si tú les preguntas después a ver qué gente, en cuanto a rangos de edades, qué gente es. Y bueno, generalmente el tipo que queda es el que está más estabilizado, que tiene una familia atrás. El tipo joven es el que anda permanentemente buscando acá o allá. O se te baja de la máquina o se te va. El tipo más estabilizado, que es el que tiene familia, que tiene que trabajar, ese es el que queda (jerarca empresa B).

Al considerar las características de los trabajadores motosierristas de la cosecha semimecanizada de la empresa B, se puede señalar que se trata de trabajadores jóvenes de alrededor de 30 a 35 años, provenientes de zonas cercanas, que se desempeñan en esta tarea desde hace varios años o que han pertenecido a la actividad forestal o rural desde muy jóvenes. Un punto a resaltar es que el oficio es aprendido en algunos casos al interior de la familia de origen, a través de hermanos o padres. Contrariamente, en la empresa C trabajan motosierristas y ayudantes de motosierristas con una trayectoria similar en años a la de los más jóvenes de la empresa B pero bastante más adultos:

Y, hace como nueve años... Seis como motosierrista y tres de ayudante de motosierrista. [Antes] trabajaba en las naranjas, cortando naranjas [...]. Vine de muy joven y aprendí cómo era el trabajo de ser peón y después me gustó la motosierra. Hasta que después hice el curso y salvé, y hasta ahora estoy. Y yo volteo árboles nomás con la motosierra y los desguazamos (trabajador cosecha empresa B).

Sí. En esta empresa cuatro años [...]. Tenía un hermano que trabajaba con la motosierra. De verlo trabajar la empecé a agarrar. Y después fui aprendiendo. Siempre se está aprendiendo, ¿no? [...]. Hace como ocho años [en total en la industria forestal] [...]. No, como era conocido del patrón este... Trabajaba primero en una empresa citrícola y después, cuando conseguí, me cambié para acá. Y volteo ahí los árboles, los desramamos: les cortamos todas las ramas. A veces se hacen otras tareas, pero ahora estamos en eso (trabajador cosecha empresa B).

Aquellos entrevistados que tienen una larga trayectoria de trabajo en los montes manifiestan el gran cambio acaecido en relación con las malas condiciones en las que antes desempeñaban la tarea en oposición a los cuidados y precauciones que tienen actualmente:

[En la empresa] dos o tres años. El único que me enseñó fue mi viejo. Trabajábamos en familia, trabajábamos todos juntos: mis hermanos y mi

viejo [...]. Mayormente, trabajaba en los montes [...]. En el monte hice todo: motosierrista, peón. Siempre iniciando desde abajo. Haciendo todo [...]. A los 13 años me sacaron para trabajar en los montes. No había esta forestación así, no. El cambio que hay es imponente. Antes no era de andar de zapatos de seguridad o ropa [...]. El cambio que hay ahora es para bien. Si uno se acostumbra a las cosas que uno tiene... Lo importante es acostumbrarse. A lo primero te cuesta (trabajador cosecha empresa B).

Y ahora 63 [...]. [En la empresa]. tres años [...]. Siempre la misma actividad... Bah, de repente varía. Hacemos esto como sacamos leña de a metro, de eucalipto. Y casi siempre, casi toda la vida he trabajado en esto, un poco acá, a veces en otros lados, pero siempre en lo mismo, en la tarea forestal [...]. Yo llegué a trabajar así nomás: no había casco, no había pantalón, no había nada; pero gracias a Dios siempre tuve mucho cuidado, entonces nunca me lastimé... Siempre tuve mucha precaución [...]. Hace muchos años ya, estoy hablando de 40 años atrás, ¿viste? Sí, yo era joven, tenía veintipocos años y por entonces no había esas eficiencias [...]. Pensar que yo lo hice cuando recién empezó esta empresa acá —le estoy hablando de la década de los sesenta, por ahí. Yo trabajé como cuatro años en las plantaciones (trabajador cosecha empresa C).

Al atender los motivos que hacen que los trabajadores en cosecha se dediquen a esta actividad, se menciona el cambio en las condiciones de trabajo resultado de las nuevas normativas que permiten que los trabajadores accedan a una mayor seguridad personal y laboral, y también, a mejores salarios:

Y es por la actividad, que uno —como todo—, trabaja por la remuneración, el dinero. Otra [actividad en la] que, generalmente ganan más trabajando, es de operador de máquina. Ganan más trabajando acá que trabajando en la ciudad. Tienen el desarraigo, tienen lo otro, pero si ponen en la balanza... (supervisor cosecha empresa B).

En lo que respecta a la distinción de género de acuerdo a las tareas, los informantes de las empresas A y B coinciden en señalar que el trabajo de motosierrista es realizado exclusivamente por trabajadores varones, ya que se requiere mucha fuerza y resistencia. Sin embargo, también coinciden en que en los últimos años, las mujeres han pasado a realizar tareas que anteriormente eran desempeñadas por varones:

Operadores sí. Operadores de Harvester y eso, sí. Es más, se tienen buenos resultados. El tema es que no hay muchas mujeres. Pero mujeres en estas máquinas trabajando, ahí adentro tienes aire acondicionado, radio. Ergonómicamente es mucho más bueno (jerarca empresa B).

Fue la primera operadora de xxx y de Uruguay arriba de la máquina. Le costó un poquito, pero llegó a operar muy bien. Incluso estaba hoy manejando el simulador (sindicalistas forestales).

A pesar de que la mujer se ha incorporado en los últimos años al trabajo en cosecha, condicionantes tales como no poder dejar a terceros al cuidado de

sus hijos y la lejanía de los montes de su hogar, le impiden permanecer en esta actividad:

Lo que pasa que no es fácil en estas comunidades locales de acá tener alguien que te cuide los niños. A pesar de que está tu madre y tus hermanos cerca, a veces no es fácil. No tenés una guardería de ocho o diez horas. O habitualmente las hermanas están con tres, cuatro gurises. No es fácil eso. Perdieron un excelente laburo. Para estar en estas áreas rurales, tener un laburo de los ingresos que tenían acá, es doloroso dejarlo (sindicalistas forestales).

Una característica común de los procesos de trabajo de la producción forestal es la rotación de tareas permanente que se realizan entre trabajadores. Esta rotación se asocia a los diferentes ciclos productivos y a las oscilaciones en las demandas de los mercados.

Soy cortador, pero ahora en día estoy haciendo otras tareas. Éramos cuatro cortadores, ahora no hay tanto trabajo como para que estemos los cuatro, entonces hay dos solamente y los otros dos nos derivan para otros trabajos (trabajadores cosecha empresa B).

La rotación permanente de los trabajadores permite el aprendizaje de diferentes tareas y genera las condiciones para profundizar los procesos de construcción de un conocimiento colectivo más adecuado para afrontar los desafíos de la producción.

La tarea rota, rotamos siempre, nunca estamos haciendo la misma tarea. Creo que está bien, porque si hacés siempre lo mismo... Así podés aprender otras cosas, porque capaz que si te quedás en un solo lugar... (trabajadores cosecha empresa B).

La rotación de tareas también permite que los trabajadores realicen los trabajos más adecuados a sus capacidades y aptitudes físicas y síquicas.

No es que rote, sino que siempre digo que se trata de buscar el perfil de cada funcionario, ¿no? Entonces se lo va llevando al lugar donde corresponde. Es lo que se hace: se busca el perfil del funcionario, en qué trabaja mejor y se lo trata de mejorar en esa tarea que está haciendo (supervisora empresa B).

Pero cuando ocurren, viene de parte de ellos. O cuando una persona, por h o por b tiene realmente dificultades —ya lo conversaste y tiene dificultades en determinada tarea—, la ponés en otra tarea, la cambiás y anda volando, sin problema. Realmente no se había adaptado a la tarea, eso pasa también. Entonces, a veces, tiene esa contra la rotación. Es decir, tenés que rotar para que las personas no se sientan aburridas en el mismo lugar o para que no genere —si es que genera— un problema de salud en el mismo lugar siempre, ¿no? (jerarca empresa B).

La rotación de tareas lleva a que el trabajador cambie cada tanto sus posturas físicas en las tareas que realiza, lo que disminuye los riesgos de enfermedades

o lesiones por la permanencia en una determinada posición durante mucho tiempo.

se ha buscado rotarlos, ¿viste? Que no estén permanentemente en esa posición. Y en algunas tareas sí. También tenés otro tipo de problemas ahí, y es que vos, al rotar, mucha gente pasa y no se compromete con la tarea (supervisora empresa C).

El perfil de los trabajadores y las tareas que se desarrollan en las diferentes fases del proceso de trabajo conforman el escenario en el cual se despliegan las políticas de gestión del riesgo que analizaremos a lo largo de esta investigación. Las características más salientes del perfil de la mano de obra ocupada en las empresas forestales lo constituyen su relativa juventud y su escaso nivel educativo. En este sentido, se trata de una mano de obra que puede adaptarse a formas de gestión más modernas, y que tiene potencial y necesidad de avanzar en términos de capacitación. Este perfil genera un terreno propicio para el desarrollo de políticas de seguridad y de capacitación que constituyen una innovación en términos de gestión de recursos humanos en el sector. No ocurre lo mismo, como veremos más adelante, con las condiciones de contratación y las formas de remuneración de estos trabajadores.

También cambia el perfil de la fuerza de trabajo en términos de su relación con su mundo familiar. Ya no estamos en presencia de un trabajador desarraigado que permanece durante mucho tiempo en medio del campo, lejos de la familia, en condiciones de trabajo duras y primitivas. El trabajador de las empresas forestales habita en las cercanías de la empresa y, en la gran mayoría de los casos, vuelve a su hogar una vez finalizada la jornada laboral, a semejanza del trabajador industrial urbano. Este contexto genera condiciones más propicias para el desarrollo profesional y para la formación de la fuerza de trabajo, aunque las empresas forestales, como veremos más adelante, no siempre generan las oportunidades para el desarrollo de carreras profesionales o laborales en el marco de su organización.

La incorporación de la mujer al trabajo forestal modifica un rasgo histórico del mercado de trabajo del sector rural, en el cual las oportunidades de empleo para el género femenino se limitaban casi exclusivamente al trabajo doméstico. Esta apertura se asocia a una división de tareas según la cual algunos puestos que requieren habilidades especiales son preferentemente ocupados por el sexo femenino, mientras que otras tareas, más ligadas a la capacidad física, las realizan preferentemente hombres, aunque también encontramos etapas del proceso de trabajo que pueden ser ocupadas indistintamente por ambos sexos.

La presencia de la mujer también introduce nuevas temáticas en las relaciones laborales, que estaban escasamente presentes en el trabajo rural clásico. Los derechos vinculados a la maternidad, las nuevas articulaciones entre trabajo y actividad doméstica y la necesidad de servicios de cuidado de los niños empiezan a insertarse en las plataformas sindicales y en las reivindicaciones de

los trabajadores, en un contexto, como veremos más adelante, de débil desarrollo sindical.

El análisis del perfil de la mano de obra de las empresas forestales debe complementarse, como lo haremos en el capítulo siguiente, con una descripción más detallada de las condiciones de empleo y de trabajo que encontramos en las empresas analizadas, en la medida en que son factores determinantes para comprender las contradicciones y los límites de las políticas de gestión del riesgo en las empresas forestales que analizamos.

Condiciones de empleo y productividad

Estudiar las políticas de gestión del riesgo que se implementan en las empresas forestales requiere una descripción previa de las condiciones de trabajo que se presentan en este sector de actividad. Estas condiciones son las que sustentan los procesos de evaluación y selección de riesgos que se realiza de manera implícita o explícita en el contexto de las organizaciones de trabajo del sector forestal, y sobre las cuales se construyen las políticas de seguridad y se negocian los niveles de riesgo aceptables.

En este sentido, las definiciones sobre los alcances del concepto de condiciones de trabajo son múltiples y variadas. Algunas de estas definiciones remiten al entorno físico en el que los trabajadores desarrollan su tarea, otras definiciones incluyen las relaciones sociales que se entablan en el proceso de trabajo, en tanto que las más amplias incorporan también las condiciones de vida de los trabajadores.

Castillo y Prieto (1983) analizan diferentes acepciones de las condiciones de trabajo, estableciendo una clasificación que engloba la vida de trabajo en su conjunto. Esta clasificación remite a seis categorías:

1. Las condiciones materiales de trabajo, que conciernen a la higiene, la seguridad en el trabajo y el ambiente laboral.
2. La organización del trabajo, que comprende:
 - la implantación y la concepción de los puestos de trabajo;
 - la fijación de las normas;
 - la reestructuración de las tareas;
 - la organización del mando;
 - la información y asociación de los ejecutantes a las decisiones.
3. La duración del trabajo.
4. Los modos de remuneración del trabajo.
5. El desarrollo de las carreras y la formación profesional.
6. El entorno de la empresa, el alojamiento y el transporte de los asalariados.

Esta clasificación incluye un conjunto de factores que determinan la conducta de los trabajadores, traducido en exigencias impuestas al puesto de trabajo, contenido de las tareas y factores objetivos y subjetivos que actúan sobre la salud de los trabajadores. Sin embargo, más allá de estas definiciones, Castillo y Prieto señalan la falta de una definición conceptual de las condiciones de trabajo. Esta dificultad tiene su origen, según estos autores, en el énfasis puesto en el contenido de las condiciones de trabajo, descuidando el análisis del sujeto de estas condiciones. En este sentido, lo esencial en la definición de los puestos de

trabajo es incluir la perspectiva relacional: las condiciones de trabajo son, desde esta perspectiva, todo aquello que es y gira en torno al trabajo desde el punto de vista de su incidencia en las personas que trabajan.

Esta posición propicia la necesidad de abordar el estudio de las condiciones de trabajo desde una visión global, que incluya los aspectos físicos, psicológicos y sociales del mundo del trabajo, y su incidencia sobre la conducta de los trabajadores. En este sentido, analizar las condiciones de trabajo implica no solo tener en cuenta el trabajo físico que se realiza, sino también las dimensiones subjetivas, como la monotonía, el aburrimiento, la responsabilidad, el nivel de calificación, entre otros.

En este capítulo comenzaremos por el análisis de las condiciones de empleo prevalecientes en la actividad forestal, la duración del trabajo y las formas de remuneración más extendidas en las relaciones de trabajo entre las empresas forestales y sus trabajadores. Este análisis se sustenta en entrevistas realizadas a los encargados, técnicos y trabajadores de las empresas forestales estudiadas.

Las condiciones de empleo de las empresas forestales

Una de las características centrales de los procesos de trabajo de la actividad forestal es que están fuertemente tercerizados. Salvo los supervisores, administrativos y los trabajadores de algún proceso específico, como chipeado o vivero, la mayor parte del proceso productivo se terceriza a contratistas que aportan sus trabajadores especializados en las áreas de cosecha, cultivo y demás aspectos de la actividad forestal. La presencia de los contratistas se debe al carácter cíclico de buena parte de la actividad forestal, que requiere de individuos con capacidad para reclutar trabajadores de acuerdo a los vaivenes de la demanda de fuerza de trabajo inherentes a esta actividad.

El esquema de estructura organizacional de la empresa, en general, va hasta el nivel de supervisión, excepto en la parte administrativa, en la de vivero y la planta de chipeado. Ahí sí llegamos al nivel de operario, específicamente. Donde hay más gente vinculada a esas tareas es acá en el vivero... Pero después, en el área rural específica, cuando hablamos de silvicultura —que es la parte de plantación, el manejo, la cosecha, la carga, el transporte—, son contratistas. En realidad no es un capricho lo de contratistas o empleados, sino que muchas veces las tareas son cíclicas. Entonces, al haber ciclos es imposible mantener una capacidad operativa de empleados propios, no se sostiene. Lo que pasa es que como los contratistas muchas veces son versátiles, cuando hay picos de alta en un momento y picos de baja, ellos van cubriendo esos picos [...]. Hay contratistas que son de silvicultura y de cosecha o que se han ido capacitando y avanzando en su gestión, y se han transformado y ahora tienen un pequeño vivero propio más, hacen la parte de silvicultura más. Vos les decís «bueno, tenemos cosecha y se puede, y van a cosecha también, entonces van tapando (jerarca empresa B).

Otro factor importante que explica la abundante presencia de contratistas en el trabajo forestal es la gran capacidad de adaptación que tienen, en función de las diferentes partes del proceso de trabajo que componen la actividad forestal. Cada contratista se especializa en la contratación de trabajadores de un área específica, por lo que la eficiencia del trabajo forestal depende, en buena medida, de la estabilidad de las relaciones entre la empresa y los contratistas.

en cambio, el contratista tiene mucha más capacidad de adaptación. Entonces, si hay un contratista que está trabajando en silvicultura y ve que tiene posibilidades de desarrollarse en el área de cosecha, probablemente se desarrolle y cubra esos ciclos de baja que te digo, haciendo otras actividades. Y, en general, de lo que se trata es de compensar esas actividades, porque no te sirve perder un contratista, porque lo desarrollaste, lo capacitaste, le diste todos los elementos como para que pudiera crecer y desarrollarse. Cada vez que hay que parar un contratista es un problema (supervisor empresa A).

La diferencia entre que sean empresas contratistas distintas es porque se dio porque sí o porque una se especializaba más en un tipo de cosecha y otra, en otro (supervisor empresa B).

Los contratistas aportan la mano de obra, la maquinaria y su mantenimiento. Las diferencias entre los contratistas van desde la vestimenta y los elementos de protección personal que les brindan a los trabajadores hasta las formas de trabajo que implementan y los salarios que pagan a la mano de obra. Estas diferencias implican que cada cuadrilla desarrolla una lógica de funcionamiento laboral y un tipo de relación social específico, generando un contexto altamente fragmentado de división del trabajo en la actividad forestal.

El contratista. Mantenimiento, todo es del contratista (supervisor empresa B).

Hoy por hoy no debería, porque hoy le das a todo el personal lo mismo. Hace un tiempo atrás eran contratistas —un año atrás— y había diferencia desde la vestimenta, que no era de la misma calidad, que la ropa... Entonces había diferencia en el sueldo, muy importante: haciendo la misma tarea ganaban menos... Había diferencia en la formación que le daba el contratista a su gente [...]. Creo que que nosotros, en este momento, tendríamos que empezar a hacer desde el inicio todo eso, todos esos cursos, todas esas charlas. Antes nos acribillaban y uno decía «¡Ay, otra vez!», pero al final, vos ves que a la gente le entró, viste que lo retuvo (supervisora empresa B).

En algunas empresas, los trabajadores de diferentes contratistas comparten el mismo lugar de trabajo y desarrollan tareas comunes. En otras empresas, en cambio, los trabajadores de cada contratista trabajan de forma separada.

No es que combinen, de repente, los trabajadores de distintas empresas. Porque en algún lado pasa que conviven de distintos contratistas en el mismo lugar (supervisor empresa C).

Son dos empresas separadas. Aquí no se da como en la construcción que quizás están trabajando en un mismo lugar. No, porque son áreas separadas. Son formas totalmente diferentes de trabajo (supervisor empresa B).

Las separaciones que se establecen entre las cuadrillas de los contratistas contratados por la empresa matriz se deben, muchas veces, al hecho de que existe competencia entre los contratistas por el reclutamiento de trabajadores. En este sentido, se generan formas de cooperación entre trabajadores, al interior de las cuadrillas, que conviven con lógicas de competencia entre las diferentes cuadrillas.

Sí. Porque puede llegar a pasar que entre las empresas se saquen operarios (supervisor empresa B).

Las características del proceso de trabajo forestal, marcada por la estacionalidad de la producción y la fuerte presencia de contratistas, se traduce en condiciones de empleo típicas del trabajador forestal, en las cuales la particularidad es la zafralidad de su trabajo. El trabajo forestal es un trabajador jornalero: la empresa le paga el salario de acuerdo a los días trabajados en la semana o en la quincena.

Se les paga por quincena. Seguro que él da adelantos. Si uno quiere da adelanto a los quince, veinte días y después te liquida, cuando la empresa le paga a él los siete, liquida (supervisor empresa B).

Siempre el jornal. Si la máquina trabaja bien o trabaja y hace madera, hace 10 palos, se le pagan 10 palos. O sea, que se les paga el jornal más los 10 palos. Si la máquina trabaja normal de vuelta, no le pasa nada, se les paga el jornal y si en vez de hacer 10 hacen 100, se les paga 100. Así, el jornal siempre lo ganan. Lo que es variable es la producción diaria (supervisor cosecha empresa B).

Y sí, ahí el trabajo ese es como pa' un tanto, pero a veces hay trabajo de limpiar un ramero o descargar un camión y le pagan las horas. A cada operario de ellos se les va a pagar una hora, un trabajo por descargar el camión. Aparte, después que vos empezás es otro trabajo... Cada tarea tiene su precio (supervisor empresa C).

Las condiciones climáticas constituyen un componente esencial en la regulación de los salarios de los trabajadores jornaleros, debido a la cantidad de días laborales que se pierden por lluvias o mal tiempo. En este sentido, el trabajador forestal comparte condiciones similares a las de los trabajadores que desarrollan actividades al aire libre, como en el sector rural y en la industria de la construcción.

Un proyecto en el que no va a haber barro, que va a ser todo cerrado. O sea, que no vamos a perder días de trabajo. Porque ahora los cinco días de lluvia que hubieron [sic] son perdidos, porque no nos pagan un peso... En cada tarea tenemos un número que hacer. Pero si no llegás, no tenés incentivo. Te pagan el día y no tenés el incentivo... Nos mandaron para casa. Llegamos al trabajo, bajamos del ómnibus, guardamos la comida, todo como siempre y en seguida nos llamaron para que nos fuéramos.

Y bueno, y eso de que fuimos hasta el trabajo no nos pagan (trabajadora vivero empresa B).

Si los trabajadores jornaleros aportan sus propios instrumentos de trabajo, como las motosierras en el proceso de cosecha, los sueldos que reciben son superiores a los que tendrían si utilizan tecnologías e instrumentos que brinda la empresa. Estos mecanismos de contratación de personal abaratan indirectamente los costos de producción, dado que los trabajadores no solo aportan el esfuerzo físico y el conocimiento de la tarea, sino también la tecnología necesaria para el desarrollo de las tareas.

Seis como motosierrista y tres de ayudante de motosierrista. La diferencia es que ganás más y te pagan por la motosierra que vos ponés también. Claro, porque nos conviene a nosotros. Porque al poner una máquina nos pagan el alquiler de la máquina aparte del sueldo. Es mucho más. Si uno quiere le dan la motosierra ellos, pero no nos sirve porque ya te bajan sueldo (trabajador cosecha empresa B).

Además de cobrar por jornal realizado, el trabajador forestal debe estar siempre a disposición de la empresa en función de los requerimientos cambiantes del proceso de trabajo y de las necesidades de producción. Esto implica que los trabajadores no tienen días de descanso fijos ni derecho a los días feriados establecidos a nivel general.

Se aplicó ese régimen que, hoy por hoy... Yo había convocado a los compañeros para que hablaran de ese régimen de trabajo, que es una forma legal de esclavitud. El trabajador no tiene derecho a estar enfermo, no tiene derecho a estar mal, porque está sometido a un volumen diario de producción que le permite mejorar el salario (sindicalista forestal).

somos jornaleros. Llueve y perdés. Te presentás a trabajar, te volvéis para atrás, pero ellos no consideran que te presentaste, que estás a disposición, ¿entendés? Por ejemplo, los feriados, carnaval, que siempre los trabajamos [la empresa] no los trabaja porque nunca los trabajó, pero tampoco estamos a disposición. Date cuenta de que febrero es cortito. No, no trabajan en carnaval y menos cobramos porque somos trabajadores por jornal... Entonces, ¿sabés qué me contestó? «¿Qué te puedo decir? Si sos jornalera, sos jornalera y la empresa está pagando en regla lo que debe pagar». Pero el tema es que si la canasta básica es 3,5.000 pesos, nosotros muchas veces no llegamos ni a la cuarta parte porque las cosas suben y, al ser por jornal... (trabajadora vivero empresa B).

Las empresas forestales pagan, además del jornal diario, un incentivo por producción, lo que, por un lado, mejora las condiciones salariales de los trabajadores, pero, por otro lado, agrava su situación de incertidumbre y de disponibilidad permanente. La introducción de incentivos económicos también afecta la dinámica de trabajo y las relaciones entre los trabajadores, dimensiones que serán analizadas más adelante.

Se les paga por jornal y aparte de eso se les da incentivo por producción (supervisor empresa B).

La preocupación de un jornalero es la que tiene la mayoría, es llegar al rendimiento mínimo o superarlo para tener un incentivo y para que nadie te esté diciendo «bueno, mirá que no llegaste». Es eso [...]. Ellos piden guantes, piden delantal, piden protector solar, lo que pidan... Ellos piden y lo tienen. La preocupación que tenés —que tenemos en este momento nosotras— es que no falte nada de eso, que cuando ellos me pidan las cosas, yo las tenga (supervisora vivero empresa B).

Cuantas más bandejas plantes... Serían 344 lo que te pagan por día... Es igual que la abonada. Después de que se planta, se abona y también es por tanto, por hectárea... Cuantas más hectáreas hagas... (trabajador plantación empresa B).

De todas maneras, en las condiciones de empleo de la industria forestal, el trabajador jornalero prefiere el pago por pieza que el pago por jornal, debido a que resulta más atractivo desde el punto de vista económico.

Y acá obvio que sirve trabajar más por tanto, porque siempre ganás más...

En otro, estuvimos plantando la última vez en marzo y se hacían 1000 pesos. Y a nosotros en este momento nos servía porque todo el trabajo que veníamos haciendo acá era [...] por día. Estábamos por día y no nos servía estar muchos días [cobrando] por día (trabajador plantación empresa B).

Pese a las duras condiciones de empleo de los trabajadores jornaleros, la actividad forestal les proporciona ingresos que no obtienen en otras actividades escasamente calificadas del medio urbano. En este sentido, la modernización de la actividad forestal constituye un elemento positivo en las zonas rurales en las cuales se han instalado las empresas forestales, en la medida en que generan condiciones de trabajo superiores a las que existían históricamente.

Estos beneficios son más importantes para las mujeres, para las cuales la oferta de trabajo en las zonas rurales siempre fue muy reducida. Como vimos anteriormente, las empresas forestales han incorporado a la mujer como integrante estable de la fuerza de trabajo, en contextos rurales en los cuales fue históricamente excluida de la actividad laboral. En la actividad forestal, además de tener las posibilidades de obtener empleo, las mujeres obtienen salarios más altos que los que se pagan en otras actividades típicamente femeninas, como el trabajo doméstico.

que te paguen como te pagan ahí —que no te pagan tan mal—, no hay...

Y no hay mucho trabajo, para mujer y más de los 30 a los 40... Mucho trabajo, no... Según el trabajo que sea (trabajadora vivero empresa C).

El desarrollo de la producción forestal, si bien mantiene algunas de las características típicas de ciertas formas de trabajo rural, como la zafralidad, mejoró los niveles de ingreso de los trabajadores y amplió el mercado de trabajo incorporando a la mujer y a los jóvenes. Estos cambios se reflejan en las relaciones de contratación de la mano de obra que se observan en el sector.

Los contratos de trabajo

Las realidades contractuales en las empresas forestales son variadas. Junto a los trabajadores jornaleros también encontramos trabajadores que cobran por mes, en función de un contrato de trabajo formal. Estos trabajadores cobran su salario aunque la jornada de trabajo se interrumpa por mal tiempo o por problemas técnicos, lo que no ocurre con los jornaleros, que no reciben ingresos en estos casos.

Si la máquina se rompe y ellos están acá y pasa el día la máquina rota y no hacen madera, ellos ganan el jornal (supervisor cosecha empresa C).

El motosierrista es al día. Si llueve, no trabaja. El operador, si llueve trabaja igual. El que no trabaja si llueve mucho, por el tema del terreno y eso, es el autocargador (supervisor cosecha empresa A).

En este contexto, los trabajadores estables son un grupo privilegiado en la actividad forestal, en la medida en que tienen garantías y derechos que no tiene la mayoría de los trabajadores del sector. De todas maneras, incluso los trabajadores estables pueden ser afectados por el carácter estacional de la producción forestal.

Creo que estoy mejor, creo que estoy mejor, sí. Lo único que siempre digo que me ha pasado ahora en la empresa en la que estoy es que me brinda una estabilidad. Yo estoy en [nombre empresa tercerizada], cumplo, soy empleado de [esa empresa]. Cuando estaba en xxx, era empleado de xxx, pero mi contrato con xxx era el contrato que xxx tenía con [la empresa forestal]. Entonces, se le vencía el contrato con [empresa forestal] y yo me quedaba prácticamente... Me liquidaban, ellos renovaban, yo volvía y así estuvimos varios meses. Hoy, a la empresa, se le termina el contrato con [empresa forestal] y yo voy a otra, a otro distrito, a otro frente... Tengo esa celeridad, estoy efectivo. En cambio, en xxx tenía cada seis meses. Firmaban por un año. Al año quedaba afuera. Estaba con incertidumbre. Cuando estuve con el mismo dueño de xxx, estuve en otra en la que él tiene viveros, y ahí estaba efectivo. Tenía todos los beneficios. Esta empresa hoy me brinda esa estabilidad acá (trabajador vivero empresa A).

La coexistencia, en una misma empresa, de trabajadores estables y de trabajadores tercerizados de las empresas contratistas constituye un factor de tensión permanente, en la medida en que existen fuertes diferencias en las condiciones de trabajo de ambos grupos. Estas diferencias también se traducen en diferencias sociales relevantes entre ambas categorías.

Este vivero pertenecía a [...] antes [...]. Está en Uruguay desde los noventa y pasamos por todos los ciclos. Tuvimos empleados, después tuvimos parte empleados parte tercerizados, desde el año 2006. Tuvimos tercerizados y parte empleados, y en el año 2008 resolvimos, por varias razones, entre ellas que, en un área donde tenés una concentración importante de personas, tener un *mix* de contratistas con empleados propios no es de alguna forma una buena política. Porque las personas pueden o no sentirse iguales

o pueden o no tener puesta la camiseta de la misma forma (jerarca empresa B).

Los contratos formales mantienen las características de zafralidad del trabajo forestal, debido a que se renuevan con cierta periodicidad. De todas maneras, estos contratos brindan derechos a los trabajadores, como la posibilidad de cobrar despido en cada renovación de contrato. En cambio, este tipo de contratos no generan antigüedad en la empresa, lo que disminuye sus ventajas en relación con los contratos estables, sobre los cuales se puede construir una carrera laboral a largo plazo.

No. Cuando entré te hacían por zafra. Cuando sos nueva, entrás. Antes era así porque ahora ni sé... Entrás y te hacen un contrato de 90 días... Trabajamos 9 horas 36 (trabajadora vivero empresa B).

Acá hay gente que debe tener siete, ocho años trabajando en la empresa. xxx le renueva contrato a la empresa, entonces, eso va a que también va a despido, va todo ese tipo de cosas. Como que te retoman de vuelta en la segunda semana, media, unos días y... Después de eso seguís trabajando, siempre renovándote, así nunca acumulás antigüedad (trabajadores vivero empresa A).

Los contratos zafrales, aunque no le dan derechos de antigüedad al trabajador, mantienen vigentes las observaciones y suspensiones que ha tenido en el pasado. Este tratamiento desequilibrado de la carrera laboral del trabajador es objeto de críticas y discusiones por parte de los trabajadores, que consideran injustas estas disposiciones.

es una advertencia y una suspensión. Entonces, eso nos trae cierta polémica a nivel sindical por el tema de que eso no caduca, no caduca por años. Las faltas tampoco caducan, aunque se renueve contrato tampoco caducan. Pienso que a la altura que estamos —que ya hace 15 años, hay gente que hace más y sigue cobrando jornalero—, pasar a ser mensuales para la empresa... (trabajadores vivero empresa A).

Si bien una de las características centrales del proceso de trabajo de las empresas forestales es la zafralidad, esto no implica que el trabajador forestal se vea afectado por el desempleo crónico. Existe, en las condiciones actuales de desarrollo de la producción forestal, una oferta continua de trabajo que se va renovando en los diferentes ciclos del proceso laboral del sector.

No, por ahora no. Seguimos los mismos motosierristas que hemos estado. Algunos se van para otras empresas, Pero nunca por falta de trabajo. Hace seis años que estoy y no he parado. Pero en un futuro, a diez años o nueve, ahí va a disminuir mucho. Yo me doy cuenta de eso (trabajador cosecha empresa B).

Cuando me vine a anotar para trabajar, vine, sabía que había un vivero, que existía un vivero, [...] me comentaron que existía un vivero. Esto era muy chiquito todavía cuando yo vine. Me anoté. En ese momento estaba el ingeniero xxx y me tomó los datos y ta, quedé en lista de espera. Al mes,

mes y pico, me llamaron por diez días para trabajar y nunca, nunca salí (supervisora vivero empresa B).

La existencia de bolsas de trabajo organizadas a nivel sindical también permite mitigar la zafralidad y mantener la continuidad del empleo forestal para los trabajadores jornaleros. En este sentido, los sindicatos del sector forestal cumplen un papel decisivo en la regulación del mercado de trabajo de este sector, actividad que no es común en la mayor parte de los sindicatos del sector industrial.

después, con un acuerdo de la empresa con el sindicato, en general, hizo un listado de la gente que podía entrar a trabajar al vivero y, bueno, en esa estaba yo (trabajadora vivero empresa B).

Algunas empresas prefieren aumentar los niveles de estabilidad y formalidad de la mano de obra, eliminando las formas de trabajo por jornal y sustituyéndolas por formas de trabajo mensual a través de contratos formales de trabajo. Esta política resulta, para los encargados de las empresas forestales, más beneficiosa para la gestión de recursos humanos y para la capacitación y calificación del personal que la coexistencia de trabajadores estables y jornaleros en el mismo lugar de trabajo.

En un principio teníamos una base de 22 personas propias, empleados propios y el resto era a través de contratistas. Eso se modificó a fines de 2008 —mediados de setiembre de 2008— y nosotros absorbimos ese personal y tomamos un número estable de personas, en vez de tener la zafralidad que teníamos antes, que en campaña estábamos contratando gente de afuera. Manteníamos siempre los nuestros, pero tomábamos mucha gente y luego el contratista, al finalizar el contrato, quedaba afuera. Eso se modificó a fines de 2008: estuvieron ingresando la mayoría. Después llegó una segunda tanda en 2001, 2002 y después el resto se suma. Esa gente sigue estando y el otro ingreso fue al hacer esta modificación en 2008 y son los que están hasta ahora. Ha habido poco cambio en realidad. La gente es estable, después de entrar a trabajar acá, están por mucho tiempo. Por lo menos, es lo que hemos comprobado hasta ahora, pero la mayoría entró en 1992 o 1993. Fue un ingreso importante ese. Y otro fue el de 2001 (jerarca empresa A).

La extensión de los contratos formales y del trabajo mensual, si bien mejora notoriamente las condiciones de empleo de los trabajadores, no siempre asegura una estabilidad a largo plazo para los trabajadores. La amenaza de despido es un factor permanente en la relación salarial que establecen los trabajadores con la empresa. Esta característica no difiere de los contratos típicos de trabajo de la actividad privada en general.

Seguro no es nada, porque llegado el caso, por más laburante que seas si te tienen que volar, te van a volar. Estar estable, no estar pendiente de ver si mañana o pasado me van a echar, qué hago acá, qué no hago. Porque acá todos estamos en el vivero, pero mañana o pasado te vuelan... (trabajadores empresa B).

Más allá de las condiciones que se establecen, los trabajadores valoran los beneficios de los contratos de trabajo, porque permiten formalizar una actividad que durante mucho tiempo se realizó de manera informal.

Mirá, en este caso, lo que xxx exige es que esté todo en blanco [...] A mí nunca me tocó trabajar en negro. Es más, a nosotros nos pagaban el tema de producción de las 34 bandejas esas. Nos pagaban en bonos y esos bonos no generaban aguinaldo o licencia, ¿no? xxx se enteró de que estaban haciendo eso y dijo «es plata lo que tienen, eso tiene que figurar en el recibo» (trabajadora vivero empresa B).

Hoy por hoy, acá estamos en regla, aparte los pagos... (trabajadores vivero empresa B).

La formalización del trabajo permite integrar todas las modalidades de contratación y de generación de ingresos de los trabajadores, sean viáticos, trabajo a destajo, jornales, etcétera, las cuales contribuyen a sus aportes sociales.

él sabe que tiene un aporte, que tiene un viático de alimentación y vivienda, que tiene un jornal o que trabaja a destajo... Si aparece jornal, él quiere relacionarlo con su destajo y eso también es parte del proceso. Nosotros, como empresa certificada, tenemos la responsabilidad y, sobre todo en el ámbito social, de verificar que los trabajadores conozcan sus derechos (jerarca empresa B).

La extensión de los contratos formales al conjunto de los trabajadores permite también la expansión de beneficios laborales, como el derecho a la licencia anual.

Sí. Nos dan licencia. Generalmente siempre salgo en diciembre. Paso las fiestas. Y según los días que tengas generado y cómo hayas trabajado: 15, 18 (trabajador cosecha empresa C).

Otro de los beneficios que se asocian a la extensión de los contratos formales es el derecho a la atención médica en los servicios mutuales de salud.

No, no. La empresa nomás. Porque ahora, como tenemos la ley esa de que el que quería estar en Comepa o en el hospital, ese aporte va al hospital. Un descuento que se hace, un descuento chico a nosotros. Y lo demás lo paga la empresa. Pero antes, como que a algunas personas, como a mí, no les servía estar en Coomepa. Porque Coomepa me descuenta el tique ya desde que entro. Y si me mandan algún remedio o algo, es un disparate lo que cuesta eso. En el hospital vos vas, te atienden con el carné y corre todo por cuenta de ellos. Pero eso va si uno quiere estar en Coomepa o en el hospital. Ahí la empresa no se responsabiliza. En el sentido de que uno busca la conveniencia. En mi caso, es mejor así (trabajador cosecha empresa B).

Los trabajadores tienen también la posibilidad de unificar beneficios derivados de los contratos de trabajo de las empresas forestales con beneficios o derechos generados en otras actividades.

Indudablemente, yo diría que fue exitosa la gestión de unificación de beneficios, porque se hizo en un tiempo bastante rápido. Creo que la mayoría

de la gente quedó satisfecha con el procedimiento utilizado y ya está estabilizado. No está en discusión, ya pasó. Pienso que siempre el peor momento es cuando estás en la incertidumbre (jerarca empresa A).

Los beneficios derivados de los contratos formales también generan espacios de discusión y de negociación entre empresarios y trabajadores. Un punto de discusión importante tiene que ver con la determinación de los períodos en los cuales los trabajadores pueden tomar sus licencias anuales, que no siempre coinciden con sus aspiraciones.

Y ahora, por ejemplo, no quieren dar más licencias en verano, las van a dar solamente en invierno. Y en verano vos llegás a tu casa y con los calores te acostás tarde y si te tenés que levantar temprano, tu cuerpo no rinde lo mismo. Pero capaz cambien de opinión, pero supuestamente para este verano no van a dejar salir a nadie de licencia, ni siquiera la mitad de la licencia (trabajadora vivero empresa B).

Otro tema de preocupación para los trabajadores se refiere a los aportes a la jubilación y a la previsión social que conllevan la expansión de los contratos formales de trabajo. Los trabajadores forestales prefieren ser considerados como trabajadores industriales y no como trabajadores rurales, debido a los mayores beneficios que otorgan las cajas de jubilaciones del sector de industria y comercio en relación con las cajas del sector rural.

Otra cosa que nos preocupa es que nosotros deberíamos ser [del sector] industria y comercio, y el jefe me dijo que esa conquista es en los Consejos de Salarios, tienen que hacerlo los que nos representan en el Consejo de Salarios. Pero va a ser una pelea que nos va a llevar... porque para la empresa el [trabajador] rural y el privado son el último orejón del tarro, me parece (trabajadora vivero empresa B).

En algunos casos, los derechos que emanan de los contratos de trabajo no son considerados ni tomados en cuenta por las empresas. En estos casos, los trabajadores deben movilizarse y recurrir al sindicato para hacer respetar estos derechos.

Estaba embarazada y la encargada me dijo que no me correspondía, cuando me reintegrara, la licencia maternal. No, pará, cuando ella se reintegra a trabajar y tiene la hora de la lactancia... Porque también estaba embarazada... Entonces dije «pero no puede ser» y me dijo que la empresa lo daba porque lo daba, pero que en realidad no correspondía. Entonces se hizo una asamblea con [...] los del [Sindicato de Obreros de la Industria Maderera] Soima. Como que no se les daba bolilla, porque como que eran tabú, ¿viste? (trabajadora vivero empresa C).

Los salarios de los trabajadores estables también son mejores que los de los trabajadores jornaleros. Por el mismo trabajo, los trabajadores estables ganan mejores sueldos y obtienen más beneficios laborales que los jornaleros, lo que genera diferencias importantes al interior del conjunto de trabajadores.

Conflicto por el tema salario... Porque ellos ganaban mucho menos, el salario de ellos era bajísimo al lado del nuestro, que teníamos un sueldo más alto [...], haciendo el mismo trabajo. Nuestra idea siempre fue ganar todos iguales, pero siempre tuvimos conflicto por el tema salario... Tuvimos un montón, varios conflictos (trabajadores vivero empresa B).

En este sentido, los salarios de los trabajadores jornaleros no siempre son suficientes para cubrir sus necesidades, incluso cuando cobran los incentivos económicos por productividad que pagan las empresas forestales.

Lo que pasa es que un día que pierdas acá... No es mucha la plata que ganamos y las cosas son carísimas acá. Un día que pierdas, ya te está complicando para cuando vayas a pagar tus cuentas. Además, si tenés crédito no podés fallar. Yo la vez que cobré más incentivo fue una vez sola, 1.500 pesos. Pero después, no cobrás más de 1.000 pesos. Y ahora, con eso de que han cambiado el incentivo, te cambian el número para pagarte menos. Más te exigen y menos hacés. Pero por suerte nos hemos concientizado nosotros mismos de no matarnos para llegar. Porque si no podés, no te podés matar vos. Entonces ta, mejor no cobrar el incentivo y trabajar tranquilo (trabajadora vivero empresa B).

La formalización de las relaciones de trabajo constituye un fuerte avance en las relaciones laborales del sector, marcadas históricamente por la precariedad, la informalidad y las pésimas condiciones de trabajo. Estos mayores niveles de formalidad permiten que los trabajadores forestales accedan a formas de salario indirecto y a beneficios sociales, aunque estos derechos son más amplios para los trabajadores estables de las empresas que para los trabajadores zafrales. Lo mismo ocurre con los niveles de remuneración, que sufren variaciones importantes entre los trabajadores que cuentan con contratos estables mensuales y los que cobran por día de trabajo, para los cuales los incentivos por productividad son una dimensión fundamental del salario.

Las jornadas de trabajo

La extensión de las jornadas de trabajo es una dimensión significativa de las condiciones de empleo, en la medida en que incluye el cansancio físico y mental que los trabajadores sufren en el proceso de trabajo. Un primer aspecto a resaltar con relación a este tema es que la propia fijación de la duración de la jornada de trabajo es un avance en términos de condiciones de trabajo en el mundo rural, acostumbrados a trabajar de sol a sol, en contextos laborales en los cuales no se establecía ningún tipo de regulación de la jornada de trabajo ni de protección al trabajador.

En las empresas forestales, los contratos de trabajo establecen la duración de las jornadas de trabajo, incluso para los trabajadores jornaleros. Esta regulación aproxima el mundo forestal al mundo industrial, superando el modelo del trabajador a tiempo completo típico de la actividad rural. A su vez, los días y horarios de trabajo son variables en las diferentes empresas forestales analizadas.

En algunos casos, se trabaja de lunes a sábado al mediodía, con turnos especiales en la noche para algunas tareas específicas.

Trabajan desde el lunes hasta el sábado al mediodía y se descansa el sábado de tarde y domingo. Y hay gente que trabaja de noche, por ejemplo. Las máquinas trabajan de noche y duermen de día, y esta gente duerme de noche. Entonces, por el tema de la convivencia se les pide que a cierta hora en la casa los celulares estén en silencio, porque hay gente que está descansando, hay gente que duerme más que otra. Y [se les pide] que no se fume adentro de la casa (supervisor empresa B).

En otras empresas se trabaja hasta el viernes de tarde y, en alguna ocasión, por necesidades de producción, también los sábados.

Nosotros nos vamos los viernes de tarde y a veces los sábados. Volvemos el lunes. Trabajamos ocho horas. Y ahora estamos arrancando 7:30, a las 7, 7:30. Comemos y después seguimos. Ah, no. No trabajamos los días de lluvia. Nos quedamos ahí (trabajador cosecha empresa C).

Las jornadas normales en algunas empresas son de ocho horas diarias, con descansos para comer. Si los trabajadores se tienen que quedar después del horario porque tienen que resolver algún desperfecto técnico, la empresa compensa esas horas fuera del horario normal. Esta modalidad está más cercana a las formas de trabajo de las empresas industriales formales y constituye un fuerte avance en relación con las formas de contratación históricas de la región.

Un día normal son ocho horas: paramos a comer y seguimos las otras horas. Claro, cuatro horas, nos vamos al comedor a comer y después venimos a hacer las otras cuatro. Después agarramos la camioneta y nos vamos. Quedan los otros del otro turno (trabajador cosecha empresa B).

Cambian la tarea. Después tienen el almuerzo y van cortando un poco la jornada. Después tienen algunos otros desplazamientos, como las idas al baño, que les cortan la tarea. Eso [sumado] a los cortes que la tarea en sí tiene... No genera tantas horas [de trabajo] en lo mismo (jerarca empresa B).

Ocho horas. A veces se tiene que quedar un rato más por alguna rotura, pero después la empresa siempre nos arregla por quedarnos. Cuando hay roturas en el turno de uno que se no pueden arreglar, entra el otro turno y para que no quede el turno de la noche que tiene que estar pendiente de las máquinas.

No tanto como nosotros. Nosotros cuando estamos acá, estamos haciendo algo en el taller, pero el turno de la noche siempre tiene que estar acá pendiente, solamente para las máquinas. Nosotros hacemos arreglos (trabajador cosecha empresa A).

Otras empresas tienen jornadas de doce horas diarias, pero el jornal incluye las ocho horas corrientes y el resto es considerado horario extra que se debe compensar como tal. Aquí también encontramos formas de contratación más cercanas al mundo industrial formal que a las que se pueden encontrar en diferentes tipos de actividad rural.

Se trabaja haciendo dos turnos de 12 horas. El jornal incluye las ocho horas más las extras de trabajo. Los motosierristas hacen ocho horas. El supervisor xxx cosecha mecanizada (trabajadores cosecha empresa B).

En estas empresas, las máquinas funcionan las 24 horas del día, por lo que se requieren dos turnos de 12 horas para dar cuenta de la producción.

Seguro. Son dos turnos de noche. Por lo menos, las máquinas. Los motosierristas sí paran, pero eso es aparte. Hacen las horas correspondientes de ellos y se van. Las máquinas están trabajando las 24 horas, si no paran ante alguna rotura o algo (trabajador cosecha empresa B).

También los invernaderos, donde se cultivan las plantas, requieren una atención permanente las 24 horas. Las tareas de vigilancia también son permanentes, pero las realizan empresas tercerizadas.

Siempre hay gente, las 24 horas. Lo que hay es un servicio de vigilancia, que es contratado, tercerizado [...]. Después tenemos dos períodos en el año, porque los invernaderos siempre tienen que estar atendidos, desde la mañana, antes de que entre el personal, hasta la última hora de la tarde, seis, siete de la tarde [...]. Entonces, se cubre desfasando el horario, porque tenés que considerar también sábado y domingo, eso siempre tiene que estar considerado. Entonces, los [días] libres los van rotando. En el caso del invernadero, son cuatro personas y entre esos cuatro tienen corridos los horarios y corridos los libres de manera de mantener los libres por mes, pero, a la vez, cubrir todo el tiempo (supervisor empresa B).

Hay tareas especiales, como las que realizan los aplicadores de riego, que tienen horarios específicos en función de las características del trabajo.

Las horas esas son coordinadas. Normalmente, los aplicadores —al igual que los de riego—, en vez de trabajar en el régimen de nueve horas, de lunes a viernes, trabajan ocho horas de lunes a sábado... Tienen simplemente un horario diferenciado del resto, como también la gente que trabaja en los invernaderos o los que cuidan, que dirigen no solo el riego sino las aperturas de ventanas (jerarca empresa B).

La expansión de los contratos formales y la regulación de la jornada de trabajo no siempre cubren todas las formas de prestación de trabajo. En algunos casos, para mantener los niveles de producción exigidos, los trabajadores deben extender su jornada de trabajo sin cobrar compensaciones. Esta modalidad es aceptada por los trabajadores debido a que, en estos casos, priorizan la defensa de la fuente de trabajo sobre el salario. Esta estrategia ha sido común en muchos sectores laborales y también formó parte de la estrategia del movimiento sindical en las ramas de actividad golpeadas por el desempleo (Pucci, 2003). De todas formas, los trabajadores sienten que este esfuerzo adicional no siempre es reconocido por las empresas, lo que erosiona las relaciones de diálogo que se pueden establecer con la empresa.

Nos hicieron quedar en el vivero. Porque terminábamos de trabajar cinco y media. Y estábamos haciendo un embarque y el embarque tiene que salir

en el día porque se va para el campo. Entonces, eran cinco y media y tocó el timbre y ninguna nos dijo: «vamos, tienen que irse». Entonces seguimos trabajando. Estuvimos mal, porque tendríamos que haber agarrado las cosas e irnos, pero ta. Y después de que pasó eso —de que nos fuimos, todas recalientes nos fuimos— empezamos a hablar y dijimos que estuvimos mal todas en habernos quedado. Porque ellos no nos agradecen nada a nosotros. Ta, nos pagaron media hora extra, pero no es nada. Entonces le pedimos una reunión. Una compañera [...] les pidió la reunión. Y subimos y hablamos, las que nos quedamos. [Le dijimos] que no contara más con nosotras para quedarnos porque nosotras cumplíamos el horario y nos íbamos (trabajadora vivero empresa B).

Era una época en la que no se sabía para dónde iba la empresa, no se sabía qué iba a pasar y nosotros, por el compromiso de trabajadores —ni por sindicalistas ni por nada—, nos quedamos y terminamos el trabajo. Y no fueron capaces de pagarnos ni media hora extra... (trabajadores vivero empresa B).

Hubo gente que se quedó a terminar el embarque y le pagaron la [hora] extra, ¿te das cuenta? Eran dos, fue el año pasado. A nosotros nunca nos pagaron la extra ni nada (trabajadores vivero empresa B).

En algunas empresas, los jornaleros trabajan el día y vuelven a sus hogares a dormir, mientras que en otras se quedan a dormir en la empresa. Este aspecto constituye un punto de intersección entre las formas tradicionales y las formas más modernas de producción forestal. La modernización de la actividad forestal implicó una mayor formalización de la actividad, por lo que el clásico trabajador rural, cuyo trabajo se asociaba al ritmo de la naturaleza, es sustituido por un trabajador de tipo industrial que cumple su horario de trabajo diario y vuelve a su hogar. Las características del trabajo forestal, en el cual los trabajadores realizan sus tareas en zonas lejanas a los centros poblados, impiden el pleno desarrollo de un modelo de trabajador industrial y mantienen rasgos de la actividad rural tradicional, incluso en las empresas más modernizadas.

Los llevamos y los traemos. Se quedan a dormir. Acá hay gente de Queguay, de Paysandú, de Flores (supervisor cosecha empresa B).

Como resumen de los datos recogidos hasta aquí, el primer aspecto a resaltar es el carácter fuertemente tercerizado de la actividad, cuya expresión más clara es la presencia de un proceso de trabajo fragmentado en múltiples cuadrillas de pocos trabajadores que son contratados por un tercero que no es la empresa. La empresa forestal se compone de una constelación de contratistas que proporcionan la mano de obra necesaria para satisfacer las exigencias de producción.

El segundo aspecto relevante lo constituye la presencia de dos tipos de trabajadores: los trabajadores estables y los trabajadores jornaleros, que tienen condiciones de empleo y de vida muy diferentes. Más allá de esta distinción, la formalización de la actividad laboral del sector forestal constituye una mejora

histórica de las modalidades de contratación predominantes en las zonas rurales en las cuales las empresas forestales desarrollan su actividad.

La incorporación de la productividad

Un componente significativo de las condiciones de empleo de los trabajadores forestales es la incorporación de la productividad en la fijación de los salarios. Este criterio se justifica en tiendas empresariales como un mecanismo para mejorar los niveles de eficiencia productiva de la actividad, asociando las remuneraciones a los desempeños productivos de los trabajadores. Este sistema de remuneraciones, que se aplica a los trabajadores jornaleros, es el pago de un sueldo bajo, que se obtiene cuando el trabajador alcanza los mínimos requeridos por la empresa y una compensación, que se obtiene si el trabajador llega a rendimientos superiores a los exigidos. Como señala Coriat (1979), estos mecanismos no solo operan como factores de mejora de la eficiencia productiva, sino también como mecanismos de control de la fuerza de trabajo. El pago por destajo cumple las funciones que en los contextos industriales tuvo la implantación de modalidades tayloristas de producción. Estas modalidades son difícilmente trasladables a la producción forestal, debido a la matriz rural que tiene este tipo de actividad. A través de los estímulos a la producción generados por los incentivos económicos, la empresa controla el ritmo de producción del proceso de trabajo y lo adecúa a las exigencias de los mercados compradores.

Ahora nos bajaron a la mitad el sueldo y nos pusieron el resto en producción (trabajadores vivero empresa C).

Ellos tienen una producción básica que es para ganarse el jornal. Y a partir de ahí, de todo lo que hacen por encima eso, ganan un dinero extra ... Hay gente a la que le interesa y hay gente a la que no (supervisora vivero empresa B).

Este modelo de contrato salarial implica para los trabajadores un aumento importante en el ritmo de trabajo y en el desgaste físico que se requieren para alcanzar los niveles de producción exigidos. La incorporación de la productividad se asocia a una fuerte intensificación de la carga de trabajo, con sus consecuencias negativas en términos de salud laboral de los trabajadores forestales.

Si vos trabajabas, estabas ganando el día, redondo, 500 pesos el día. Tenías una base de producción —por ejemplo, en mi sección, 20 bandejas eran lo mínimo. Si hacías 20 bandejas estabas bien, pero ganabas 500 pesos, o sea que hacías 20 bandejas y estabas pronto. Te tomabas tu tiempo, la hacías tranquilo. Con [el sistema de] destajo pasás a ganar 300, así que tenés que pasar las veinte bandejas, para, cada tanto porcentaje, [...] llegar a ganar esos 500 pesos [...]. Te exigen más. Por eso digo, cambió eso ahora, [...] te exigen más (trabajador vivero empresa C).

Justamente por eso es que a veces no podés descansar. Porque si te parás a descansar diez o veinte minutos, no llegás al rendimiento. Entonces, lo que

querés es llegar, porque si no, no cobrás incentivo. Porque más hacés y más cobrás por el incentivo de productividad. (trabajadora vivero empresa B).

Esta forma de contratación, a su vez, es internalizada por el propio trabajador, que se autoexige al máximo para alcanzar niveles salariales más decorosos. En este sentido, alcanzar los niveles de exigencia de la producción, pese a sus costos en términos de salud, constituye una estrategia de sobrevivencia de los trabajadores forestales, dados los bajos niveles salariales del sector que solo se pueden mejorar a través de esta forma de salario variable.

El incentivo es todo. Va corriendo día a día y, por ejemplo, hay gente que [...] si baja de las 40 bandejas se pone mal. Es importante que la persona ponga de ella en querer progresar y llegar al rendimiento. Aparte tenés un incentivo, [...] [cada] tantas bandejas tenés tanto incentivo. De ahí podés hacer más. No te piden, pero siempre es sabiendo que tenés un premio detrás de las bandejas [...]. Yo, por ejemplo, ahora estoy haciendo treinta, treinta y tres, treinta y cuatro o treinta y cinco [bandejas], pero si querés ganar más plata, más te vas a esmerar para hacer el trabajo, ¿no? (trabajadora vivero empresa B).

Los incentivos que se les pagan a los trabajadores jornaleros pueden llegar a constituir el doble de lo que ganarían si solo percibieran el salario. En este sentido, pese a las consecuencias negativas que tiene para la salud, los niveles salariales que pueden obtener los trabajadores forestales en estas condiciones son muy superiores a los niveles históricos percibidos por ellos.

En un día vos hacías tres días. [Ganabas más] que si estuvieras por día —mil o mil y pico, ochocientos. Ya haciendo 800 pesos te sirve, porque ganás el doble en un día y trabajás siete horas nomás porque mientras que vas allá y volvéis (trabajador plantación empresa B).

La fijación de criterios de productividad no siempre se acompaña de incentivos económicos para los trabajadores. En algunos casos, las empresas fijan límites mínimos de producción, que si son superados, no generan derechos a cobrar incentivos. En estos casos, como vimos antes, la introducción de criterios de productividad opera como mecanismo de control de los trabajadores, como ocurría en las modalidades pretayloristas de producción analizadas por Coriat (1979):

Pero eso fue hasta que vino la famosa producción, con la que acá también tenemos un dilema bárbaro, [en relación] con lo que para la empresa forestal es producción y para nosotros no [...]. Porque si yo te pongo a trabajar a destajo o a productividad, no me podés poner a mí un tope, ¿entendés? Hoy por hoy tengo un mínimo de 17 bandejas para ganar, por ejemplo, a 20 pesos —no me acuerdo cuánto es, doscientos y algo— y un máximo de 29. Si yo paso esas 29 —no sé qué arreglo tiene mi empresa con xxx—, [...] mi empresa me paga hasta la [bandeja número] 34 y las otras bandejas las pierdo (trabajadora vivero empresa A).

Otra modalidad utilizada por las empresas forestales es fijar niveles de producción que no implican niveles de exigencia muy altos, de manera de que

constituyan un incentivo alcanzable y estimulen al trabajador a aumentar sus niveles de producción. Esta modalidad constituye otra forma de control del proceso de trabajo, construido en torno a las exigencias promedio de producción que se estilán en el sector.

Tope no hay, lo que sí no hay son valores, escalones muy altos. Por dos razones: una, porque no cumpliría el efecto de incentivo si no es alcanzable. Tiene que estar dentro de los valores normales de los funcionarios, tienen que estar en el rango de operación normal del grueso de los empleados del vivero [...] En la tarea, si ponés un escalón demasiado alto, como no lo alcanzás realmente, en vez de incentivar, desestimula (jerarca empresa B).

Uno de los ejes problemáticos del pago por productividad en la producción forestal lo constituye la fijación de criterios para establecer los límites de producción que generan derechos a cobrar los incentivos. En la perspectiva empresarial, los topes y mínimos de producción que se fijan se construyen a partir de la experiencia acumulada de la empresa y de los rendimientos promedio de los trabajadores.

Hay un historial de producción y sabemos, por cada tarea, lo normal que produce una persona. Pero más allá de eso, hay un sistema de incentivo en las tareas cuantificables que tiene varias razones de existir. Por un lado, al funcionario le sirve porque produce un dinero extra. Los valores que están colocados en el incentivo, en la escala de producción, son valores normales dentro de la producción; o sea, que vos considerás [...] de ese mínimo para encima y va aumentando la ganancia extra (jerarca empresa B).

Estos procesos de definición de los niveles de producción exigidos en la producción forestal son cuestionados, en muchos casos, por los trabajadores. Desde esta perspectiva, se plantean fuertes dudas acerca de su transparencia y se critica la falta de información que proporciona la empresa y la poca claridad de los fundamentos que respaldan las decisiones que se toman.

Creo que los números están hechos prácticamente en lo mínimo de lo que ellos hacían y los números salieron de la producción de la misma gente. O sea, no fue algo que xxx puso ahora... Los números se tomaron [...] del tiempo [...] que ellos venían haciendo. Incluso, en algunos casos, hasta se bajó un poco. Por eso no sé si será así el tema de los números. Puede ser que la tarea de repicar, ralear, que estés un día o dos, capaz que sí. Te estresás un poco más [...]. Otra cosa que creo que también... No sé cómo explicártela... Como decimos comúnmente, la manija, la de gente que empuja con la manija y... (trabajadores vivero empresa A).

Capaz tienen todo el derecho del mundo pero también nos gustaría saber lo que ellos cocinan, porque hay veces que vienen y te dicen tal cosa y vos no sabés para dónde vas a agarrar... Entonces todo es una maraña de cosas... A veces les pedirías un poco más de información, pero ellos vienen con un montón de papeles y no te entienden a vos... Porque hoy por hoy, en invierno merma pila la cantidad de bandejas, entonces yo, que estaba haciendo 34 bandejas en épocas de producción —que arranca desde

agosto hasta abril—, ando en las 29, 30 o 32 bandejas. Pero [...] tengo que hacer 34 para cobrar un peso más. Esas bandejas que me quedan entre las 29 y las 34, yo no las cobro. ¿Qué pasa? [...] Yo digo «no me voy a calentar la cabeza, me voy a fijar 29 bandejas, llego bien, pero me sobra tiempo...», y al sobrarme tiempo, la empresa me presiona para que yo haga otro trabajo... ir a cosechar y cortar o hacer todo otra vez, así sea una bandeja o irme a hacer cualquier otra tarea, pero a mí me la siguen anotando como producción... (trabajadora vivero empresa A).

Otro de los puntos de discusión entre empresarios y trabajadores se refiere a que los criterios que fundamentan los promedios sobre los cuales se construyen los topes y los mínimos de producción impuestos por las empresas. En opinión de los trabajadores, estos promedios muchas veces no se ajustan a los niveles históricos de producción del sector. Esta discusión enfrenta el conocimiento práctico de los trabajadores, producto de su experiencia cotidiana, con el saber técnico de la empresa, basada en cálculos racionales y estadísticos (Giddens, 1995). Estas diferencias revelan un espacio en el cual el diálogo y las posibilidades de intercambio entre saber técnico y saber profano se ven distorsionadas por los diferentes intereses en juego. Las empresas establecen criterios basados en fundamentos técnicos, pero cuya consecuencia es el aumento de la intensidad del trabajo, aspecto que los trabajadores resisten.

Es más de lo mismo, como dice el dicho. Hoy mejorarás en esto y mañana te buscan otro detalle más... El tema de la producción se tomó hace cuestión de dos años. Tomaron, para hacer un promedio, para poder pedirte una bandeja. Pero, ¿qué pasó? Para mí estuvo mal tomado el tema de producción. Capaz no me considero súper rápida, pero me desenvuelvo bien en lo que hago, pero hay gente que no llega a 29 bandejas y si yo gano 5000 pesos por quincena y el otro cobra cuatro [mil], es obvio que el que cobra cuatro [mil] se va a poner mal (trabajadora vivero empresa A).

También ocurren fricciones en la medida en que los topes establecidos por las empresas no coinciden con los que fijan los contratistas para cada grupo de trabajo. Estos conflictos son la consecuencia de los altos niveles de tercerización de los procesos de trabajo de la producción forestal que mencionamos antes, lo que genera una tendencia a la segmentación de los niveles salariales de los trabajadores de la misma empresa.

Te piden un rendimiento, ¿no? Yo hago las 34 bandejas. Me pasé, ya estoy pasada de lo que xxx me pide, o sea, de lo que le pide a mi empresa. Pero como mi empresa me propuso pagarme hasta las 34, no sé si no estoy a un 100%. [Estoy] casi segura de que no lo tengo en claro todavía porque... muchas cosas las hablan... así y nosotros ni nos enteramos (trabajadores vivero empresa C).

La fijación de los topes y mínimos construidos de acuerdo a valores promedio genera un silencioso proceso de selección de la fuerza de trabajo, debido a que no todos los trabajadores pueden alcanzar los niveles de producción que se establecen. Esta selección implícita acentúa la segmentación interna e incentiva

los mecanismos de control del proceso de trabajo, debido a que alcanzar los niveles exigidos se transforma en una condición de empleo del sector.

Si vos ponés a dos personas que hacen 34 bandejas y la otra hace 25, hacés un promedio de eso y te va a dar 29. Pero, ¿cómo hacés para que ese pobre, que apenas llega a las 25, llegue a las 29? (trabajadora vivero empresa A).

Las empresas varían los incentivos de acuerdo a las demandas de producción de los mercados y a las diferentes tareas que realizan los trabajadores cuando no hay fuertes demandas de producción. Esta variación marca la importancia que tienen los incentivos para adecuar los niveles de producción a la demanda, operando como mecanismos de ajuste de la mano de obra a las incertidumbres de los mercados.

Y el incentivo varía [...]. Ahora, por ejemplo, que hay poco trabajo, estamos haciendo cualquier cosa. Estamos desmalezando, sacándole el yuyo a unas plantas, es re poco. Yo, el mes pasado, saqué quinientos y algo, nada más (trabajador empresa A).

O sea, el incentivo... hoy por hoy estamos en una etapa medio *light*, medio tranquilo, ¿viste? Por un tema de cambios que hubo en la empresa, del tipo de clones que estamos usando. Pero cuando estamos en la producción firme, sí. En este tiempo, como que los desmotiva un poco porque el incentivo es muy poco, porque como no hay tanta producción, es bajo (supervisora vivero empresa B).

En algunas empresas se producen intensos procesos de negociación de los topes y mínimos de producción, que no siempre terminan en acuerdos entre los trabajadores y la empresa. En estas discusiones, se oponen las necesidades de producción de la empresa a las reivindicaciones de los trabajadores en términos de salarios y de condiciones de trabajo.

el tema del incentivo fue todo un... Estuvimos tiempo negociando con xxx y hablando con la empresa [...] [durante] un año y pico, ¿no? [...] Estuvimos hablando y yo le dije que a veces era como venir y hablar con ellos... Lo que nosotros le planteábamos que la gente nos decía, los números que la gente nos decía, a ellos no les servía... Nosotros no le estábamos diciendo si les servía o no, nosotros estábamos diciendo lo que decía la gente. Y ellos nos escuchaban y ponían los números que querían. Llegado el momento, había que firmar eso y nosotros no se lo firmamos, y eso fue todo un problema (trabajadores empresa B).

En otros casos, la negociación de los topes se realiza con la participación del sindicato y se establecen acuerdos a nivel colectivo entre ambas partes. Estas situaciones se verifican en las empresas más modernas, que tienen políticas de relaciones laborales más abiertas al diálogo que las que se encuentran tradicionalmente en el sector.

No, nosotros por un lado tenemos el sistema de incentivos, que ha sido modificado también, siempre acordando con el sindicato, con el personal,

con la gente que normalmente está en la tarea. O sea, ha generado un poco los valores (jerarca empresa A).

Las empresas le dan un significado positivo a la definición de topes de producción, más allá de las ventajas como mecanismo de regulación de la fuerza de trabajo frente a la variabilidad de la demanda. En algunos casos, los mandos superiores consideran que la fijación de incentivos permite romper con la monotonía del trabajo y estimula al trabajador a su autocontrol y al manejo de sus tiempos.

El tema tiene una cosa muy buena que se nota, [tiene] ventajas para todas las partes. Pero, por ejemplo, una de las cosas es la rutina del trabajo. O sea, si estuvieras estaquillando siempre, se tornaría un poco aburrido si no tiene algo atractivo y variable de cada persona, ¿no? Entonces, tener ese incentivo genera en cada uno... No es una competencia, pero sí genera eso de que yo soy dueño de hacer o no hacer una cierta parte. La base la tenés —o sea, el salario lo tenés asegurado—, pero por encima de eso tenés un margen para manejarte de acuerdo con tu interés. Y eso torna un poco más atractivo el trabajo tan monótono. Si no, es como venir a cumplir y a pasar las horas (jerarca empresa B).

También se sostiene, desde esta perspectiva, que la fijación de topes mínimos y máximos de producción genera en los trabajadores capacidades de autorregulación de los tiempos de trabajo, logrando alcanzar los topes exigidos sin requerir intensos esfuerzos físicos. Estos procesos de autorregulación son visualizados como nuevas competencias que los trabajadores pueden desarrollar gracias a los estímulos establecidos en el proceso de trabajo.

Sabés que la gente, con incentivos en las tareas, se autorregula, ¿no? O sea, no precisan... Y eso es una ventaja también para la empresa que no tiene: no necesitás estar tanto atrás de, no te preocupás tanto si están cumpliendo el mínimo o no. Se manejan solos. El mínimo está puesto. El que no lo cumple y tiene que ser conversado por las capatazas o por nosotros, es cuando en realidad está en unos valores muy por debajo. Y sí, ocurre... ocurre. También es normal que ocurra con una persona nueva que todavía no le tiene [...] o que tuvo un cambio. Por eso a veces no quieren mucho los cambios [...]. Los que están en clasificación tienen mucha destreza en esa tarea y de repente si los rotás a estaquillado, por ejemplo, les cuesta lograr los valores, no tienen tanto dominio... (jerarca empresa A).

Otro argumento sostenido por los encargados de gestión del personal a favor de la introducción de estímulos a la producción es que, en caso de que algún trabajador no tenga la capacidad de alcanzarlos, la empresa y sus mandos siempre encuentran alguna manera colectiva de resolver esta situación, por lo que la introducción de estímulos a la producción no siempre genera procesos de selección de la fuerza de trabajo.

Eso es muy raro, que lo hagas por bajo rendimiento y esas cosas... No, porque ellos tienen claro cuál es el rendimiento, entonces ya saben lo que tienen que hacer... A veces, cuando la tarea se dificulta por alguna razón,

ellos te dicen «mirá que me parece que no vamos a llegar», entonces le buscamos la forma a ver para poder llegar. Pero generalmente llegan, no tienen problema por eso (supervisora vivero empresa B).

Los incentivos a la producción adquieren un significado muy diferente para los trabajadores. El aumento de la intensidad del trabajo y de la carga global del trabajo son una consecuencia directa, desde esta perspectiva, de la introducción de criterios de productividad en la producción forestal.

Si antes xxx les decía «yo les pago dos mil pesos por hectárea », lo que [hoy] dice xxx es que hay que apelar a la competitividad y a la eficiencia. Traducido al lenguaje de los trabajadores, significa menos salario y más carga de trabajo. O sea, más explotación y más miseria. Nosotros lo vemos de esa forma. Porque uno habla; nosotros hemos tenido la suerte de encontrar en el interior algunos contratistas que han estado abiertos al diálogo con el sindicato. Y ellos plantean que, hoy por hoy, la forestación es una actividad inviable. Ellos plantean, hoy por hoy, que la carga impositiva no la pueden reducir. No pueden reducir el costo fijo que tienen en mantenimiento de maquinaria y de herramientas propias para la labor. ¿Y por dónde van a achicar? Por el lado más débil, que es el salario (sindicalistas forestales).

Los trabajadores señalan otros aspectos negativos de la introducción de criterios de productividad en la producción, como las presiones que generan, tanto desde el punto de vista físico como psíquico, sobre el conjunto de trabajadores forestales. En este sentido, la fijación de criterios de productividad no solo aumenta la carga física de trabajo sino que también intensifica la carga mental, debido a que estas presiones dejan fuertes huellas en la subjetividad de los trabajadores.

Ahora nos bajaron a la mitad el sueldo y nos pusieron el resto en producción. En el trabajo y en la actitud también. Porque antes vos trabajabas con cierto régimen, ciertas otras [...] ideas de cómo hacer el proceso. Al cambiar eso, vinieron nuevas leyes, nuevas cosas. Entonces, al día de hoy, trabajás un poco más presionado, ¿no? Porque tenés que hacer producción y [...] depende del bolsillo también. Si vos una quincena [...] andás mal, sabés que el bolsillo tuyo va a venir... Y eso te genera cierto [...] desánimo. A su vez, trabajás más cansado, como quien dice... (trabajadores empresa A).

Los trabajadores agregan que la introducción de incentivos a la producción estimula el desarrollo de formas de estrés y de tensión psicológica debido a los costos psíquicos que supone alcanzar los niveles de rendimiento más altos posibles.

No [es] saludable por el tema del estrés, porque tenés que estar pensando que, si querés ganar más, tenés que llegar sí o sí a esa meta, sin cometer ningún error. Si vos cometés algún error, te pueden sancionar. En el caso de allá arriba, nosotros estamos a producción, pero no nos permite que cada vez que vamos allá arriba superen la cantidad de 12 bandejas. Porque nosotros, como mínimo, tenemos que hacer tres viajes. Entonces nos dicen «no pueden superar tanta cantidad de bandejas». Si vos la superás, si [...]

nosotros nos pasábamos de esa cantidad [...], tenías un aviso, te suspendían, ¿no? Aunque estuvieses a producción. Son cosas que vos decís «bueno, me ponen a producción, pero no me dejan producir». Todo eso genera estrés, cansancio y... mucha... ¿cómo te puedo decir? Mucha tensión, sí (trabajadores vivero empresa A).

Creo que la otra gente lo toma distinto, sí. Porque yo, por ejemplo, siento la presión, todo. Pero como soy joven, y voy y vengo y ando, ta. Pero hay gente que tiene otra responsabilidad en la casa y llega y tiene que hacer otro tipo de cosa. Yo no, porque llego y si quiero descansar, descanso. Porque no tengo chicos. Y si quiero irme al gimnasio, me voy. Y hay gente que no (trabajadora vivero empresa A).

Esta presión es transmitida a través de los mandos superiores, que son quienes exigen de manera directa a los trabajadores los niveles de producción exigidos. En este sentido, el proceso de selección implícito que se establece es doble. Los trabajadores, para mantener sus niveles salariales y su empleo, no solo deben ser capaces de soportar el aumento en la intensidad física del trabajo, sino también la fuerte presión síquica que trae aparejada la fijación de máximos de producción.

No, no se llega, no se gana el incentivo. Pero, aparte, hay una presión también del encargado de que tenés que hacer tanto, tenés que hacer tanto, tenés que hacer tanto, entonces... (trabajadores empresa B).

La implementación de incentivos económicos se complementa, en muchas ocasiones, con la exigencia de alcanzar altos niveles de calidad del producto. Esta doble presión también recae sobre los trabajadores, que deben aumentar sus ritmos de producción y de desgaste físico y, al mismo tiempo, deben prestar mucha atención para alcanzar una producción de acuerdo a los niveles de calidad establecidos.

Arrancó este año, creo. No, el año pasado. Antes se trabajaba por jornal nomás. Entonces, uno no se preocupaba tanto si llegaba o si no. Y ahora, a lo que hay más exigencia, te andan más atrás. Hay gente [a la] que le gusta trabajar más tranquila [...] o llevarse el sueldo seguro a la casa. Porque vos venís y tenés que hacer el jornal sí o sí... Ellos te exigen, más que nada... te exigen la cantidad, pero más que nada la calidad de la cantidad. Que antes [...] no sé si era más importante la cantidad o qué... Es una empresa que busca el mejoramiento de ellos, que está bien (trabajadora empresa A).

Los incentivos económicos también generan relaciones de competencia y rivalidad entre los trabajadores, que priorizan sus objetivos de producción individuales sin interesarse por el trabajo de los demás.

Y yo, por ejemplo, donde estoy, hay competencia porque una está pensando en qué está haciendo la otra, cuánto tiene la otra o a cuánto llega [...]. [Yo me] fijo en lo que yo hago, me interesa porque es mi plata y lo que hace el otro, bueno... No me molesta, pero siempre hay competencia (trabajadora vivero empresa B).

La competencia por alcanzar los niveles de producción rompe, en ocasiones, los vínculos de solidaridad básicos entre los trabajadores. Aquellos que no tienen la capacidad para alcanzar los topes fijados quedan relegados, sin recibir ningún apoyo por parte de sus compañeros, debido a que estos apoyos suponen para los demás trabajadores descuidar su ritmo de producción y sus posibilidades de alcanzar los topes requeridos.

Vos les ves las caras y a veces te sentís con una impotencia bárbara porque te dicen: «Ah, pero podés ayudarlo, todo bien». Yo lo ayudo una vez o dos, pero después... En mi contrato no dice que yo tenga que ayudar a fulano o a mengano. Vos podés tener más amistad con otro y le das una mano... (trabajadora vivero empresa A).

Los incentivos de productividad también crean fuertes desgastes físicos, en particular en los trabajadores de mayor edad o de mayor antigüedad, que ya vienen sufriendo ese desgaste desde hace tiempo. En este sentido, los valores promedio utilizados en la fijación de los topes muchas veces presuponen trabajadores jóvenes con un estado físico óptimo, lo que no siempre coincide con la realidad de la fuerza de trabajo de la actividad forestal.

El encargado de allá hacía reuniones con las mujeres y decía que tenían que ir ahí, que esto, que lo otro, que por qué antes hacían tanta cantidad y ahora no... Pero lo que no tienen en cuenta es que las mismas mujeres que antes hacían esos números hoy en día ya no pueden, ya no llegan. Porque [...] te ponés a mirar a la gente que hace años que trabaja ahí, y ha dejado toda la juventud ahí adentro. Hoy en día ya no son los mismos y están desgastados, y el día de mañana, cuando salgan y se jubilen, no van a cobrar nada de lo que es la jubilación rural, no es nada. Y la empresa, sin embargo, ha incrementado su ganancia y todo... (trabajadores empresa B).

Los incentivos también chocan con las normativas de salud ocupacional que indican las diferentes posturas que los trabajadores deben tener en su proceso de trabajo. Estas normativas quedan disociadas de las exigencias concretas de producción definidas por las empresas.

Claro, vos querés hacer un incentivo, querés cobrar, por ejemplo, el mínimo —que son 500 pesos— y te tenés que romper la espalda para llegar [...] a esos números porque, de otra forma, no vas a llegar a... Trabajando en una postura derecha, así, la tarea que sea... nunca vas a llegar a esos números (trabajadores empresa B).

El miedo a la pérdida de trabajo y a ser considerado poco apto para la tarea también constituye un estímulo para alcanzar los niveles de producción establecidos. En este sentido, como mencionamos antes, alcanzar los niveles de producción establecidos pasa a ser considerado por la empresa y por los trabajadores como una condición de empleo de la actividad forestal.

En algunas empresas, el hecho de no alcanzar los niveles de rendimiento exigidos no genera consecuencias tan dramáticas para los trabajadores. Las

empresas les dan tiempo a los trabajadores para que ajusten sus niveles de producción y, si siguen sin alcanzar los niveles establecidos, los rotan en sus tareas.

Te piden 27 bandejas de 96 cada bandeja. Se piden 3000 plantas, pero si vos no llegás al rendimiento te dicen «Bueno, en dos semanas tratá de esmerarte un poquito y llegar al rendimiento o casi al rendimiento. Si lo pasás, mejor, pero...». Si no llegás al rendimiento, te cambian de tarea, capaz en otra rendís más que ahí (trabajadora empresa B).

Las formas de organización del trabajo de las empresas pueden incidir de manera positiva o negativa en el logro de los niveles de rendimiento requeridos. La disponibilidad de materiales y de herramientas y las distancias que se deben recorrer inciden de manera significativa en las posibilidades de los trabajadores de alcanzar los objetivos de producción.

lo que pasa es que depende del material que traigas para cortar y para pinchar, dónde vas a poner la planta, a plantar la planta, que a veces te queda recontra lejos (trabajadora empresa B).

La introducción de incentivos a la producción choca, en ocasiones, con las culturas de trabajo establecidas y con las prácticas laborales desarrolladas por los trabajadores a lo largo del tiempo. Esta contradicción se expresa en las dificultades que tienen algunos trabajadores para alcanzar los niveles de producción exigidos.

Entonces, vos hacías eso y aprendiste a hacer eso... Ahora, hace cuestión de [...] dos años. Está implementada hace un año y algo [...]. Entonces, aprendiste a hacer un trabajo y de un día para el otro te marcaron 29 bandejas porque si no, no te conviene venir a trabajar por todo el horario que pasás acá dentro (trabajadores empresa A).

La fijación de criterios de productividad en la actividad forestal modifica hábitos de trabajo profundamente arraigados en los trabajadores, que provienen generalmente del contexto rural tradicional en el cual han realizado sus primeras experiencias de trabajo. Esto implica que los ritmos de trabajo y las actitudes hacia los factores de riesgo deben adaptarse a estas modalidades de contratación.

Las empresas forestales analizadas implementan un conjunto de políticas orientadas a mejorar la fiabilidad de las organizaciones a través de la formación de la mano de obra, el reconocimiento de las competencias de los trabajadores y la flexibilización de las relaciones de autoridad (La Porte, 2001). Estos dispositivos se proponen generar, como vimos en el capítulo 1, relaciones de confianza institucional que permitan una gestión más eficiente del riesgo. Estas políticas, que forman parte de los dispositivos vinculados a las nuevas formas de organización del trabajo posfordistas, se despliegan en un contexto específico de relaciones laborales, lo que implica una nacionalización de modelos globales de gestión en las realidades concretas de la fuerza de trabajo del país y de la región.

Los perfiles de la mano de obra que se incorporan en los procesos de trabajo de las empresas forestales muestran, como vimos en el capítulo anterior, características que implican cambios profundos en el mercado de trabajo del medio

rural. Pese a estos cambios, las condiciones de empleo mantienen rasgos típicos de la actividad rural, marcadas por la estacionalidad de la producción. Los trabajadores forestales conforman una fuerza de trabajo zafral, con alta rotación de personal y con altos niveles de vulnerabilidad laboral y social. La expansión de la actividad forestal permitió aumentar los niveles de formalidad en las relaciones contractuales con los trabajadores, pero las características de zafralidad se mantuvieron para altos porcentajes de estos contratos. Junto a la mano de obra zafral, también se constituyó una mano de obra estable, con funciones de responsabilidad en las empresas, lo que generó un mercado de trabajo fuertemente dualizado, con marcadas diferencias en sus características sociales y laborales.

La implementación de los modernos dispositivos de gestión del riesgo se inscribe, a su vez, en un contexto marcado por una fuerte tercerización del proceso de trabajo, que forma parte de las condiciones de contratación del sector. La fragmentación del proceso de múltiples cuadrillas que responden a un contratista y que tienen lógicas de funcionamiento específicas implica también la necesidad de adaptar el desarrollo e implementación de los dispositivos y procesos de gestión del riesgo a las realidades laborales del sector.

Por último, el pago por productividad como componente permanente de las relaciones salariales constituye una condición de empleo específica de la gestión de la fuerza de trabajo del sector forestal, que, en muchos casos, entra en contradicción con los dispositivos de gestión del riesgo que se implementan. El ritmo de trabajo que fija esta modalidad de salario variable establece un proceso de selección de mano de obra implícita, al tiempo que conspira contra el desarrollo de rutinas prácticas que permitan una mejor prevención de accidentes de trabajo. La incorporación de la productividad tiende a priorizar los objetivos de rentabilidad de la empresa, al tiempo que implementa dispositivos que buscan mejorar la calidad de la producción y la seguridad de los trabajadores, siguiendo la lógica de los modelos posttayloristas de organización del trabajo. La implementación de los dispositivos de gestión del riesgo y de la calidad, en un marco de relaciones laborales orientado al aumento de la productividad por la vía de la intensificación del trabajo, genera múltiples contradicciones entre ambas dimensiones, que no siempre se resuelven de manera positiva.

La incorporación de la productividad entra en contradicción, en muchos casos, con los procesos de movilización de la fuerza de trabajo inherentes a los modelos posfordistas de organización del trabajo, que buscan involucrar al trabajador con los objetivos de la empresa, a través del desarrollo de espacios de integración social y de estímulos para aumentar la motivación del trabajador con relación a su tarea. La búsqueda de los objetivos de rentabilidad a través de la intensificación del trabajo instala un contexto más propicio para el desarrollo de lógicas individuales de competencia entre los trabajadores, que conspira contra los objetivos de identificación colectiva de los trabajadores con la empresa y con las formas de integración interna que diseñan las empresas para mejorar la motivación de los trabajadores.

Esta modalidad de salario variable sustentada en el rendimiento individual también conspira contra los objetivos de aprendizaje y de desarrollo de un conocimiento colectivo inherentes a los modelos posfordistas de organización del trabajo, en la medida en que genera un contexto en el que cada trabajador tiende a utilizar sus competencias personales para provecho propio, en función de los objetivos de productividad fijados por la empresa. La dinámica de trabajo que instala el pago por productividad es poco proclive al desarrollo de círculos de calidad o de dispositivos de transmisión de conocimientos y experiencias entre los trabajadores como mecanismos de mejora continua de la calidad de la producción y de la seguridad de los trabajadores.

Condiciones de trabajo, relaciones de cooperación y autoridad

Las dimensiones de las condiciones de trabajo

El análisis de las condiciones físicas de trabajo comprende diferentes dimensiones del ambiente de trabajo en el cual se desarrolla la producción forestal. Algunos factores son propios de la situación de trabajo, como los humos, los gases, los vapores, las vibraciones, el polvo o las sustancias tóxicas que se asocian al desarrollo del proceso de trabajo. Otros factores remiten a situaciones que no son específicas del trabajo, pero que afectan a los trabajadores, como la humedad, la luz, el ruido, la temperatura, la ventilación, el volumen y el espacio. Estos factores son relativamente más importantes en la actividad forestal que en otras actividades industriales, en la medida en que buena parte de las tareas se realizan al aire libre. En este sentido, la actividad forestal, si bien en los últimos años ha incorporado tecnologías y métodos de trabajo que la acercan a la producción industrial, mantiene características propias de la actividad rural. Otra dimensión importante del entorno físico son las posturas y las posiciones que los trabajadores tienen cuando realizan su trabajo físico. Estas dimensiones serán analizadas a lo largo de la primer parte de este capítulo.

En la segunda parte del capítulo, analizaremos las dimensiones relacionadas con las relaciones sociales que se establecen en el espacio de trabajo de la producción forestal. En este sentido, privilegiaremos dos dimensiones de la variedad de vínculos que se pueden establecer en el marco del proceso de trabajo: las relaciones de cooperación que se producen entre los trabajadores para dar cuenta de la producción y las relaciones de autoridad y subordinación que componen la cadena de jerarquías de la actividad laboral. Estas relaciones son privilegiadas porque tienen fuerte incidencia en la temática de la gestión del riesgo. Como mencionamos antes, los formatos más horizontales y descentralizados de toma de decisiones permiten una gestión más eficaz del riesgo, en la medida en que posibilitan una mayor participación de los trabajadores y relaciones de comunicación más fluidas, aspectos que contribuyen a una mejor detección y tratamiento de los riesgos.

El entorno físico de trabajo de la actividad forestal

Las condiciones climáticas son un componente central de las condiciones de trabajo en las empresas forestales. Sin embargo, su impacto no es homogéneo en las empresas analizadas. La influencia del clima en la salud y el bienestar de los trabajadores varía de acuerdo a las condiciones generales de trabajo que brinda la empresa. En algunos casos, las empresas no realizan ningún tipo de inversión para mitigar el impacto del clima.

Sí. Hay días, por frío, porque pasás frío y frío. Los días de helada a veces te toca afuera y tenés que trabajar, con todas las camperas que puedas y ta. Y quedarte afuera. Y los días de calor son insoportables (trabajadora empresa B).

El tema calor es un tema. Y el tema sol es un tema. Entonces, en particular en el verano, la gente, sobre todo en las horas frescas, le mete, le mete y le mete. Ahí existe un conjunto de condiciones. Las cuadrillas que trabajan muy cercanas al contratista muchas veces ni se plantean trabajar ocho horas. Hacen seis horas y se van para la casa, por el tema de que se hace a veces pesado el calor. Pero eso depende de la actividad, del lugar, de la época del año y de otras condiciones (jerarca vivero empresa B).

En otros casos, se realizan pequeñas mejoras de bajo costo para mitigar el impacto del clima, aunque su impacto en la mejora de las condiciones de trabajo es muy bajo.

Que hay que estar, en pleno verano con treinta y pico de grados, estar... Bueno, hace unos años se le hicieron unos techitos para que pudieran andar dentro de la parte que está al aire libre. Por lo menos, poner esos techitos para que no les diera el sol (trabajadores empresa B).

Es abierto en una parte, pero después es todo techado, de chapa. Las paredes son de chapa. Si bien una parte está abierta, en invierno nos cierran ahí [...]. Yo estoy cómoda [...]. Estás bajo techo, no te mojás, no pasás calor cuando vas a pinchar las plantas... (trabajadora empresa B).

En las empresas donde se realizaron inversiones tecnológicas importantes, el impacto de las condiciones climáticas es notoriamente menor, lo que brinda un ambiente de trabajo más cómodo para los trabajadores.

Sí, es mejor. [Es] un trabajo más liviano, más cómodo y en invierno no pasás frío, en verano no pasás calor adentro de la máquina esa. Lo mismo es donde trabaja mi primo que... allí en la xxx carga los camiones para desparramar, las zorras de los tractores para desparramar *chip* y de vuelta dentro de una retro que... Gana bien, trabaja más de ocho horas, pero no sé cómo es el pago. Sí sé que gana bien y es un trabajo liviano... (trabajador plantación empresa B).

El clima también impacta sobre el ritmo de trabajo de las empresas forestales. En las empresas con escasa inversión tecnológica, las condiciones climáticas adversas, en especial la lluvia y las tormentas eléctricas, impiden la continuidad del trabajo en los momentos en que se verifican.

Ah, no, no, solamente que llueva, no venimos. Claro, no se cobra, no nos pagan. Si después está frío o hay viento venimos igual, no hay problema (trabajador empresa B).

No, es lo mismo. Si está frío [...], solamente que andemos volteando árboles, porque por el viento y eso sí hay que tener precaución (trabajador empresa B).

La intensidad de la lluvia es un factor decisivo para detener o mantener el proceso de trabajo. Si no es muy intensa, los trabajadores continúan su tarea en condiciones climáticas negativas.

En todo, yo qué sé. Ahora, por ejemplo, por la lluvia y eso que tenemos que estar trabajando en la llovizna. Se van al otro día con un dolor de garganta, lo que sea y les dan unos cuantos días (trabajadora empresa B).

El fuerte viento también puede ser un motivo para detener el trabajo, en especial en la fase de cosecha, debido a la amenaza de caída de árboles.

O sea, [si hay] lluvia o tormenta eléctrica, se para, no se trabaja. Después, el tema del viento es si el motosierrista puede controlar la caída del árbol. Ahí no hay problema. Cuando no puede controlarla, que lo quiere voltear acá y salió para allá, se para (jerarca empresa A).

El impacto de las condiciones climáticas varía según las tareas asignadas y las exigencias de cada puesto de trabajo. La exposición al calor o al frío tiene diferentes consecuencias si el trabajador realiza su tarea caminando, sentado o se desplaza en vehículos.

Ahora, a la mañana parece que andás en moto, todo el tiempo andás afuera, se te congelan las piernas. Estás sentado. La gente que camina anda bien, pero nosotros, que vamos sentados en un tractor, ¡un frío! Más camperas nos estamos poniendo... (trabajadores empresa B).

La evaluación de la intensidad de las condiciones climáticas y la subsiguiente detención de tareas puede ser un factor de discusión o motivo de sanciones para los trabajadores. Cuando los trabajadores están desarrollando sus tareas en lugares apartados, deben tomar solos la decisión de continuar o no la tarea en condiciones meteorológicas adversas. Estas decisiones pueden derivar en sanciones si los encargados o las jerarquías consideran que las condiciones climáticas no eran tan negativas como las evaluaron los trabajadores.

Nunca pierde, o empata o gana... Una vez pasó que estábamos [...]. [Como] las plantas se tapan con nailon cuando llueve o cuando hay amenaza meteorológica o algo... Pasó lo siguiente: veníamos tapando las plantas y faltaba poco para terminar, pero estaba lloviendo —había tormenta eléctrica— y supuestamente ya no teníamos que estar ahí. Cayó un poco de granizo y lo que hice, con otra gente —con dos, tres más compañeros— nos refugiamos en el primer lugar que encontramos. La otra gente siguió tapando y a nosotros nos suspendieron porque nosotros nos refugiamos ahí (trabajadores empresa B).

El impacto de las condiciones climáticas generales se ve agravado, en algunos casos, por el desarrollo de microclimas necesarios para el desarrollo y protección de las plantas y árboles que se van a cosechar. Estos microclimas agravan el impacto de las condiciones climáticas en la salud y bienestar de los trabajadores, en la medida en que deben atravesar cambios drásticos de temperatura en el proceso de trabajo.

Bueno, lo veo incómodo al tema del cambio de clima. Nosotros trabajamos con tres climas diferentes, es decir, lo que hay adentro de las casitas y allá abajo, lo que hay afuera, hablando de temperatura, ¿no? Lo que hay afuera y lo que hay en la pecera... En verano los termómetros han llegado a marcar, dentro de las naves, 49 °C, 51 °C [...]. De ahí salimos y agarramos 30 °C o 32 °C afuera y nos metemos a la pecera con 16, 15, 18 o 20 °C de temperatura. Entonces, ese cambio va... después salís de vuelta a los veintipico, te metés allá adentro, que también va hasta 26 °C, las rotamos...cuatro veces al día, en verano, ¿no?... se rota (trabajadores vivero empresa A).

En verano está todo el mundo abajo de un árbol o andando desesperado para no estar bajo el sol y no vemos la hora de salir de ahí porque terminás tiritando de frío, porque la planta tiene que [...] estar en un ambiente fresco, ¿y qué le vas a decir? si estás trabajando ahí. «Y bueno, abrígate», te dicen, porque es lo que te contestan. Ellos te ven en una silla, una mesa, aire acondicionado, una radio y piensan «mirá, viven la vida loca». Entonces, nosotros decíamos «mirá que no es así, mira que...». Ahora que a ese muchacho lo tengo trabajando conmigo [sonrisas] le digo «¿yo sigo siendo la mimosa de la pecera?». «No, la verdad que no —dice—, esto es un calvario» (trabajadora empresa A).

Yo quiero hacer otra cosa, ¿viste? Es muy sacrificado, mirá que en el invierno trabajás en los invernáculos y si, por ejemplo, se prende el riego, te humedecés, tenés que salir y ahí con los golpes de aire te enfermás... Por ejemplo, los invernáculo de nailon, las carpitas —las comunes también— es impresionante cómo levantan temperatura [...]. Pienso que te puede dar algo, porque hay gente que sufre de presión alta (trabajadora empresa B).

Las condiciones climáticas también inciden en el desarrollo del proceso de trabajo, favoreciendo o impidiendo un trabajo más eficaz y productivo. La lluvia, por ejemplo, si bien es un factor negativo porque detiene el trabajo, también es un factor positivo, en la medida en que ablanda la tierra y permite plantar los árboles con mayor rapidez.

Claro, porque si estuviera lloviendo, si hubiera llovido sería blandito... Después vas con la pala y plantás. Acá tenés que patear antes de cada planta porque te exige la xxx que estando seco no podés —así como está ahora— encajar la pala. Tenés que patearla un poquito... Si llueve y vemos que es algo pasajero, rápido, se aguanta un cacho y cuando para, se sigue. Para plantar, ahora como está la tierra, sería ideal que lloviera, porque ablanda (trabajador plantación empresa B).

Todo influye: la planta, el tiempo, el calor. Aparte, estás encerrada todo el día pinchando la planta —más de 40 °C hace [...]. Le pedimos al encargado del grupo que cierre con nailon, porque viste que es mucho frío (trabajadora empresa B).

Frente a las condiciones climáticas adversas, los trabajadores deben recurrir a estrategias individuales de defensa, como llevar ropa adecuada o medicamentos para combatir los efectos negativos de estas condiciones.

Nosotros venimos «bien enropados» —dijera uno—, pero hasta ahora —yo, por lo menos—, no me he agarrado resfríos grandes. Como este es el primer invierno que estoy acá... Ahora ando medio resfriado, pero ya estoy saliendo, con la vitamina C. Entonces, no te digo que podés no estar un poquito resfriado, pero no te agarrás un resfrío fuerte o una gripe. O sea, lo que pasa es que no todos los organismos son los mismos [...]. Cuando hay cambios más fuertes, entonces sí, uno que otro se engripa (trabajador empresa B).

Los movimientos corporales también se ven influenciados por el impacto de las condiciones climáticas en el proceso de trabajo. Los trabajadores no siempre pueden desarrollar sus tareas en las posturas adecuadas debido a la necesidad de protegerse contra el viento, la lluvia, el frío o el sol.

Hay que ir manejándose. Los movimientos cruzados a la cintura, quieras o no... No hay que tener la cintura muy descubierta [para] que no agarre mucho frío (trabajador plantación empresa C).

Se lo remanga a la cintura. Eso le cubre la cintura, porque agachado, el tema del viento [...] es fatal para el que no es baqueano. Después le agarrás la mano. Es tirado por un tractor, entonces el tractor va... va avanzando y hasta que no le agarrés la mano te... (supervisor plantación empresa C).

Las empresas forestales proporcionan a los trabajadores equipamiento para protegerse contra el impacto de las condiciones climáticas, como guantes, mamelucos o zapatos especiales, pero no siempre son suficientes para mitigar sus consecuencias.

Usamos gorro. No, porque si no se pone brava el calor [sic]. El mameluco, zapatos de seguridad, [...] los guantes. Para otros trabajos como el de usar mochila, tenemos estos mismos guantes, máscara, antiparras y —no me acuerdo cómo se llama— una capa de nailon grueso que cubre toda la espalda y polaina (trabajador empresa B).

En este invierno están de mañana, desde las siete o las ocho de la mañana, ya que empiezan a trabajar ahí adentro y entran y salen. Tienen abrigo, pero el cambio de temperatura... Y a veces se tienen que ir de aquí a una cuadra y pico, más o menos, caminando, para llegar al lugar, hacer las estacas y volver al lugar a cortar. Están todo el día en eso. Y los varones estamos afuera a veces y con el tema de la llovizna o cosas de esas, te dan equipo de agua. Tenemos equipo y todo, pero el frío a veces es infernal y el agua te pasa después de estar mucho rato afuera [...]. Estamos afuera, a veces, cortando con la máquina, lo que sea... O cuando llueve mucho, los que

andamos afuera somos los tractoreros y tenemos un techito nomás. Eso es lo que vengo reclamando ahora, en la reunión con la empresa [...]. Ya es hora de que nos compren un tractor con cabina... (trabajadores empresa B).

Para verano es media gruesita la ropa. Pasás calor, pero si dieran remeras más frescas [...]. En invierno sí tenés ropa abrigada. Es gruesa. Aparte te dan campera y tenés que ir encima con ropa también. En verano lo que pasa es que es incómodo trabajar con estos pantalones, son medios gruesitos... (trabajadora empresa B).

El impacto de las condiciones climáticas tiene efectos inmediatos y efectos a largo plazo. La resistencia del cuerpo va disminuyendo con el paso del tiempo y con el efecto acumulado de los rigores climáticos.

[Antes], con mi viejo y mis hermanos trabajábamos y vivíamos en carpas o algo. Esos son fríos que va acumulando uno. Después, con el tiempo, de alguna manera u otra tiene que reventar eso. El cuerpo no va a estar siempre (trabajador cosecha empresa B).

Las condiciones climáticas inciden tanto en las condiciones de trabajo de los trabajadores del sector forestal como en sus relaciones contractuales. Las variaciones climáticas marcan los ritmos de trabajo y generan condiciones de trabajo y zonas de riesgo que tienen amplios puntos de contacto con el resto de las actividades rurales, lo que no implica que la actividad forestal no tenga, como veremos más adelante, riesgos específicos que la diferencian del mundo rural.

Las posiciones corporales

La segunda dimensión de las condiciones de trabajo que desarrollaremos tiene que ver con las posiciones corporales que los trabajadores deben asumir en el proceso de trabajo. En los trabajos de desmalezamiento, por ejemplo, los trabajadores están todo el día agachados, lo que les provoca fuertes dolores de espalda.

Ahora estamos desmalezando. Estamos dos también, agachadas y me duele terriblemente la espalda. Y ta, todo mal. Condiciones buenas, ninguna. Pedimos un médico que va y nos da charlas y nos dice que va a mejorar, pero va una vez, a las cansadas. Nos da unas charlas y se va (trabajadora empresa B).

Los dolores de espalda. Es lo que todos sufrimos: de espalda y cabeza (trabajadores empresa A).

En los trabajos de cultivo, los trabajadores pasan mucho tiempo parados o bien caminando, lo que genera dolores corporales y fuerte cansancio físico.

Con la naranja salí con un problema de siática y acá, dos por tres —aunque ahora hace pila que no—, me atacaba la siática que es impresionante. No sabía ni dónde, ni cómo me iba a poner... Y eso lo siento, al tema de la siática, cuando estoy mucho tiempo parada. Pero mi trabajo me gusta más que antes porque lo único que hacía era estar sentada. Eso de estar un rato allá, estar otro rato allá, a mí se me pasa la hora... Y el dolor, se

pasa cuando me voy. Lo levanto allí en la puerta y me lo llevo a mi casa (trabajadora empresa A).

Primero es como todo: vos no conocés nada y después te vas haciendo de... Lo que sí me dijeron es que era mucho para caminar, que tenés mucha caminata y fue así nomás. A veces llegás totalmente agotado a la casa (trabajadores empresa B).

Hay otra gente que está con los clones que cosecha, y cosecha en unos galpones, y tiene que ir a pinchar la planta a los invernáculos. Esa gente trabaja sentada. Yo igualmente me siento cuando trabajo en cancha, ahí, que estamos a la intemperie. Me siento. Me canso y me siento. ¿Viste que te cansás de estar parada trabajando? Hay gente que se asusta y no se sienta. Además, va un médico a la empresa que te dice... (trabajadora empresa B).

Hay posturas acá, por ejemplo, dentro del vivero mismo... No sé si ustedes estuvieron mirando trabajar. Estar todo el día parado con los brazos acá, te cansa un poco la espalda y esta parte de los hombros. En las casillas, en la agachada para poner las bandejas o para buscar las bandejas, te puede cansar estar todo el día haciendo eso. Ahí puede ser (trabajadores empresa A).

Hay que trabajar medio erguido para adelante, para poder cosechar de la mitad para adelante sin apretar las plantas, porque no quieren que se las aplaste. En la pecera sigue lo mismo, el tema del corte en el dedo, de la mala postura, este tipo de dolor de cabeza, estrés, todo eso... Y allá arriba, lo mismo: el tema de cintura porque hay que agacharse, levantar bandejas... (trabajadora vivero empresa A).

El trabajo de corte de los árboles, en el proceso de cosecha en el vivero, genera en los trabajadores diferentes dolencias, como la tendinitis, por el esfuerzo manual o la lumbalgia, por estar parados mucho tiempo en el día.

Hace cuestión de tres años me agarré tendinitis en la mano derecha —lo único que hacemos es cortar. Se dio que justo salía de licencia y ya hacía unos días que tenía una cosa que me corría en el brazo, un dolor. Fui a primeros auxilios y me dieron 15 días. Estaba de licencia así que no precisé tomármelos. Y me dieron unas pastillas... (trabajadora vivero empresa A).

Es por ahí en lo que se sufre, ponele, en lo personal yo sufro de lumbalgia, entonces, ¿cómo es?, tengo que trabajar a cierto ritmo cuando tengo que estar allá arriba (trabajadores empresa A).

El trabajo de plantación también implica para los trabajadores estar continuamente agachándose, lo que genera fuertes dolores de espalda. Estos procesos se agravan por la necesidad de mantener los niveles de producción debido a las condiciones de empleo analizadas anteriormente.

Vos tenés que hacer un pozo al lado de otro, del lado de la planta y del otro lado y estás más tiempo agachado, y [para mantener] la velocidad, cuando es por tanto, te sirve andar caminando rápido y caminar siete u ocho horas a todo lo que da, con calor, ramas, palos, terrones, te cansa (trabajador plantación empresa B).

No es que sean trabajos de fuerza, de fuerza excesiva, sino que tenés que andar: si cargás una mochila tenés que andar todo el día con la mochila y si andás plantando tenés que andar el día agachado (supervisor empresa A).

Las posturas incómodas generan diferentes dolencias, como las várices en el caso de los trabajadores que están mucho tiempo parados realizando su tarea, y afecciones lumbares en el caso de trabajadores que están continuamente agachándose.

Ellas se quejan de la cintura, del trabajo de estar paradas, de las piernas, de las várices. Los varones [...], quejas de la parte lumbar, cuando están mucho tiempo en una tarea en la que tienen que estar agachados. Por ejemplo, los cortadores de la cosecha se han quejado, a veces, porque tenían muchas horas de estar en la misma posición, teniendo las fajas, pero se ha buscado rotarlos para que no estén permanentemente en esa posición (supervisora vivero empresa B).

Las empresas forestales desarrollan políticas de gestión del trabajo específicas para disminuir los impactos del proceso de trabajo en el físico de los trabajadores. Una de estas políticas consiste en establecer una continua rotación de tareas de manera de equilibrar los efectos negativos de las condiciones de trabajo entre el conjunto de trabajadores que participan del proceso de trabajo.

Todo el mundo se va con dolor de espalda. Eso disminuyó frente a lo que era antes. Antes estabas todas estas horas... Es decir, entramos como a las ocho y hasta seis menos cuarto no nos vamos. Todas esas horas había gente que solamente estaba sentada y en esa postura a las tres de la tarde no daba más. Eso ahora disminuyó porque ahora rotamos (trabajadores vivero empresa A).

Las empresas también desarrollan políticas de aprendizaje del manejo de los tiempos y de los ritmos de trabajo para atenuar los efectos negativos del proceso de trabajo en la salud física de los trabajadores.

A una persona que recién empieza le digo que primero le agarre la mano al trabajo que va a hacer antes de apurarse, porque algunos no saben y empiezan a hacer el trabajo y salen, que trabajan un día y ya después se cansan. Entonces, lo que siempre les digo es que aprendan a hacer primero este trabajo y después, si quieren marcarse un ritmo, que se lo marquen. Pero si no saben y nunca lo hicieron y vienen y salen a lo loco... Todos los trabajos son iguales. Ahora, con la mochila hay pila de gente que hace tres años que está y vos la ves con la mochila y caminan... Ya tienen el paso de ellos y vos traés a uno que nunca lo hizo y si lo ponés al nivel de esos, te lo van a matar (supervisor plantación empresa B).

No tenemos un lugar donde la gente esté siempre en lo mismo. La gente que tiene un poquito más de complicaciones son los que están en clasificación, que pasa mucho tiempo parada. Pero tienen desplazamiento dentro del mismo sector y también han tenido charlas de la forma de estar parado (jerarca empresa B).

También se desarrollan políticas de capacitación en las cuales se enseñan las posturas más adecuadas en los diferentes puestos de trabajo de la producción forestal, a través de charlas y de cursos de capacitación puntuales.

Estas políticas entran en contradicción, en numerosas ocasiones, con las condiciones de empleo. Las exigencias de alcanzar determinados niveles de producción para poder recibir los ingresos correspondientes obligan a los trabajadores a trabajar a un ritmo que no siempre les permite implementar las posturas más adecuadas de acuerdo a las enseñanzas adquiridas en los cursos de capacitación.

Si vas a acatar las órdenes, te vas sin un peso para tu casa. Es decir, te vas con el sueldo básico. Perdés tiempo, porque si vos tenés que plantar, agacharte, con las rodillas y ese tipo de cosas, a la hora de estar metiendo pata a última hora no lo podés hacer, porque no llegás. En mi caso, mi fuerte es la plantada. Yo allá trabajo medio lento, pero en la plantada soy bastante rápido, pero, ¿qué pasa?, yo me tengo que defender ahí a la hora de hacer producción, entonces no puedo estar agachándome solo con la rodilla, bajando los brazos, sino que tengo que andar de apuro. Voy, planto, vengo, dejo y así voy haciendo ese proyecto (trabajadores plantación empresa A).

Las recomendaciones de los médicos especializados en salud ocupacional relativas al desarrollo de posturas adecuadas en el proceso de trabajo también entran en contradicción con el ritmo de trabajo y con la ejecución concreta de las tareas que exigen el cumplimiento de los niveles de rendimiento productivo impuestos por la empresa. Esta contradicción tiene como consecuencia el hecho de que las políticas de capacitación para el trabajo no se traduzcan en cambios positivos para la salud física de los trabajadores.

El tema de la silla... Las doctoras vienen con un montón de planteamientos, pero es imposible que los puedas poner, porque vos tenés una silla, ellos te piden que vos te sentés derecho y, en lo posible, tengas las piernas no sé si cruzadas o apoyadas. Yo puedo estar 15 minutos así cortando. Ya es costumbre. Y ese dolor en la espalda lo noto más así. El lunes cuando arranco digo «ah, es verdad que yo tengo esto acá». Le digo al doctor y fui porque pensé que me dolían los huesos para atrás y cuando me tocó me dice «lo que tenés son unas contracturas bárbaras». Pero si yo me tomo días acá lo primero que me dicen es que no quiero trabajar... (trabajadora vivero empresa A).

Los encargados de los procesos de trabajo de las empresas forestales responsabilizan, en algunos casos, a los propios trabajadores por no adoptar las posturas correctas para el desempeño de la tarea. En este sentido, se reproducen, en las empresas forestales, procesos de asignación de responsabilidades similares a las que se encuentran en otras industrias, como la de construcción (Pucci *et al.*, 2006). La empresa responsabiliza a los trabajadores por las conductas que generan riesgos para su salud, en tanto los trabajadores responsabilizan a las formas de organización del trabajo que implementa la empresa por las condiciones de riesgo que generan.

Han tenido con qué charlar, están paradas al lado de la mesa. ¿Cuál es la postura de esa persona con respecto a la mesa para que no tenga problema de columna? ¿Cómo tiene que estar sentada una persona que está en estaquillado? Tiene los apoyapié. Tú le podés dar la mejor silla evaluada del 2004 hasta ahora y la persona se sienta allí y se pone así, y ahí está el problema (jerarca empresa B).

Las posiciones corporales que desarrollan los trabajadores en el proceso de trabajo son unos de los componentes de riesgo de toda actividad laboral, en la medida en que pueden generar enfermedades o dolores en el corto y largo plazo. Esta dimensión es uno de los ejes de las políticas de seguridad de las empresas forestales, conformando, como veremos más adelante, un espacio de discusión de los niveles aceptables de riesgo de la actividad forestal.

La infraestructura material

La tercera dimensión de las condiciones de trabajo que analizaremos es la referida a la infraestructura de los espacios de trabajo. Estos espacios, en la actividad forestal, son en gran parte al aire libre, por lo que dependen muchas veces de condiciones naturales que pueden ser modificadas dentro de ciertos límites. La inversión en infraestructura muestra diferencias importantes en las empresas analizadas en el trabajo.

Porque es un trabajo muy pesado. Aparte trabajamos en condiciones que a veces son horribles, porque los caminos son espantosos. Hace poquito una compañera se quebró [...]. Esos caminos son todos de barro. Hay algunos que han ido mejorando los caminos, pero igualmente es horrible (trabajadora vivero empresa B).

las mujeres trabajaban ahí, los varones sacando cosas y tenían que usar botas porque te hundías un tanto así en el barro y nosotros... Se pidió para hacer caminos con material y tosca (trabajadores vivero empresa B).

En algunos casos, las empresas rellenan los caminos para evitar caídas y mejorar las condiciones de trabajo, pero muchas veces esa inversión es insuficiente.

Caminás mal en los caminos. Igualmente, se han relleno los caminos. Antes, cuando yo entré, trabajábamos de bota de goma y el barro te daba a la rodilla. Ahora se ha relleno mucho, pero igual falta un montón. Hay gente que se ha caído. Hace poco, hará un mes, se cayó una muchacha, una señora ya de 50 años... Hay un montón de caminos que quedaron, porque ahora que se quebró la señora, están echando pedregullo... Era un pantano ahí. Pero no es solamente ahí, porque hay mucho para arreglar. Hay pantanos por todos lados y tenés que trabajar ahí (trabajadora vivero empresa B).

Las condiciones naturales del terreno, como su topografía, constituyen límites para el desarrollo de condiciones de trabajo positivas, más allá de las inversiones que se realicen.

Este vivero no está hecho en un lugar apropiado, o sea, tenés un montón de desniveles, caminás siempre en subidas y bajadas (supervisora vivero empresa B).

Implementamos la medida y ahí queda este tema cerrado. Así pasa con cada incidente. Normalmente, por la actividad del vivero y por la estructura de este vivero, la mayoría de los problemas son un resbalón, una caída. Nosotros tenemos una topografía un tanto quebrada acá (jerarca empresa B).

En algunos casos, los problemas de infraestructura se expresan en lugares de trabajo incómodos o inapropiados para las tareas específicas que desarrollan los trabajadores.

Hay un montón de puntos. Por ejemplo, [...] tenés sectores que son muy incómodos, que están pidiendo que se saquen mesadas porque son muy bajas y te dan abajo del tobillo. Y no se eliminan. Y tenés que ir a trabajar ahí cuando te mandan, ¿no? (trabajadora vivero empresa B).

Otro componente fundamental de las condiciones de trabajo en el medio rural son las condiciones de alojamiento de los trabajadores. Dadas las características del trabajo rural, que se realiza en lugares aislados en medio del campo, estas condiciones adquieren relevancia, porque muchas veces los trabajadores no pueden volver a su casa luego de la jornada de trabajo.

Antiguamente sí. Hasta [hace] más o menos seis, siete años como mínimo. Antes era en carpas. Parábamos en unas estancias, en puestos viejos y sin agua caliente, sin nada (trabajador cosecha empresa B).

No, ni hablar. Es decir, xxx era una especie de ejemplo a tomar. Nosotros hemos llegado a encontrar trabajadores durmiendo bajo cuatro chapas. Es decir, la forestación en sí es un lugar muy... Sacando estas multinacionales, que por una cuestión no sé si publicitaria o por no tener problemas con los organismos competentes en la materia, tratan de mantener todo bajo control. Pero sí, hay contratistas... Han muerto trabajadores y de repente los trabajadores sin ningún tipo de cobertura (sindicalistas forestales).

Las condiciones de alojamiento han experimentado fuertes mejoras en las empresas forestales analizadas. En muchas de ellas, los trabajadores son trasladados de vuelta a sus casas; en otros casos, cuando las exigencias del trabajo lo impiden, las empresas han mejorado notoriamente las condiciones de alojamiento de los trabajadores.

Los traen y los llevan... Eso fue también una mejora, ¿no? Porque cada uno venía en su vehículo particular y se logró que la empresa contratara un vehículo y eso es como una mejora de sueldo que tenés. Algo bueno, también (supervisora vivero empresa B).

Ahí va. Estoy pensando en eso. Cuando se dio a mitad de los noventa que se hablaba mucho del tema de las condiciones de los frentes forestales, de los lugares. Como decíamos hoy, de la gente que vivía en los montes... (jerarca empresa B).

Las mejoras en las condiciones de alojamiento incluyen la posibilidad de estar en una casa, con agua caliente y baño, superando la vida de campamento que se llevaba anteriormente, en la cual los trabajadores dormían en carpas y realizaban sus necesidades al aire libre.

Sí. Cambió. Cuando empecé a trabajar hace 11 años [...] metíamos 40 personas [...]. Viajaban todos los días. Pero terminábamos de plantar un campo de 2500 ha y se juntaba gente [...]. Hoy en día no se hace. Porque, ya desde el decreto [...] no había problema de meter gente debajo de una lona y se quedaban. La gente te dice, eso lo valora. Hoy en día, que tengan una casa [con] [...] una cama para dormir, agua caliente. Antes, llovía y había treinta personas debajo de una carpa (supervisor cosecha empresa B).

Acá estamos bien. Es un chalet y tenemos todo: agua caliente, baño. El baño está siempre impecable, está todo bien arregladito [...]. También, el compañerismo que hay. Uno no puede limpiar a veces, porque está cansado y siempre salta uno que limpia ahí (trabajador cosecha empresa B).

En algunos casos, se le agregan comodidades como heladeras y microondas para la comida.

Las instalaciones que tenés, los baños se agrandaron, tenés un comedor con microondas, con heladera (trabajador cosecha empresa A).

Los trabajadores de las empresas más modernizadas manifiestan que las condiciones de alojamiento que brinda la empresa son muchas veces superiores a las que tienen en su propio hogar.

Seguro. Si acá no hay mal compañerismo. Uno trabaja tranquilo. Y en eso consiste mucho también el trabajo. Para trabajar bien... Está todo bien. La casa, la comodidad que tenemos ahí, ni en la casa de uno. Por lo menos en la mía, ¡ni en mi casa tengo la comodidad que tenemos acá! Y cuando recién empezó, que nadie exigía nada, cuando tenía 15 años, que dormíamos en carpa y todo; a dormir en un chalet como estamos ahora, hay diferencias. Estamos en un chalet de doble piso y agua caliente. Bueno, todo tenemos: luz, agua caliente. Vivimos todos juntos, en un chalet de la empresa, que alquila la empresa. Con todo, como te dije: agua caliente y gas y cocina, cama, roperos y esas cosas (trabajador cosecha empresa B).

Más allá de estas importantes mejoras, también se señalan problemas vinculados a las condiciones en las cuales los trabajadores forestales desarrollan su actividad. La falta de herramientas adecuadas para el desarrollo de las tareas, constituye una dificultad inherente a los procesos de trabajo de algunas de las empresas forestales analizadas. Estos problemas no son específicos del mundo del trabajo forestal, sino que también son frecuentes en otros sectores de la actividad productiva de nuestro país.

Al contrario, ahora [si] precisás una herramienta tenés que andar llorándole para que te la den. Antes te compraban las cosas. Según el ingeniero que tengo, o la gente que tengas, pero en la empresa esta... Por ejemplo, yo soy maquinista... Si vas a pedirle algo, tenés que pedirle muchas veces

para que te traiga lo que vos precisás para trabajar... O los arreglos, por ejemplo, eso es algo que actualmente que no se está haciendo. Antes ibas y [...] traías al mecánico (trabajadores vivero empresa B).

Los trabajadores forestales también señalan las dificultades de mantenimiento de las maquinarias utilizadas para el trabajo forestal, problemas que también son frecuentes en diferentes ramas industriales.

Hicieron el service una vez los de xxx y, como era muy caro, trajeron uno de afuera, de un galpón por ahí afuera, un mecánico. Ya el mecánico le ha roto dos o tres cosas y todo porque el hombre dice que es más barato —el ingeniero, ¿no? Y todo para la empresa, pero está haciendo mal las cosas, somos nosotros los que trabajamos (trabajadores empresa B).

También es frecuente la falta de insumos para el desarrollo de las tareas, aspecto que se ve afectado por las largas distancias que se deben recorrer entre los diferentes puestos de trabajo de los procesos laborales del mundo forestal.

Mientras ellos van plantando, que no les falten plantas porque se aprovecha más el tiempo. Y si no, ellos tienen que ir a buscar plantas. Si no pueden plantar, tienen que ir a buscar la planta allá a la camioneta que, viste que queda bastante lejos, ¿no? (trabajador plantación empresa C).

Los procesos de modernización de la producción forestal que se llevan a cabo en las empresas analizadas tienen como consecuencia directa la mejora de las condiciones materiales de producción, que se expresa en mayores comodidades para los trabajadores que desempeñan sus tareas en medios naturales. El acceso a viviendas decorosas, agua caliente y baños, cuando las actividades impiden que los trabajadores retornen a sus hogares, resulta una mejora histórica de las condiciones de trabajo del sector.

El acceso al agua potable

Un componente específico ligado a la infraestructura de la actividad forestal es el acceso a agua potable. Las condiciones climáticas, el aislamiento del trabajador y las grandes distancias entre los diferentes puntos de trabajo tornan el acceso al agua potable una dificultad específica del trabajo forestal.

En xxx, lo que nos contaba un muchacho que trabaja allá, es que tenían que estar peleando para que le den cinco litros de agua (trabajadores empresa B).

La solución que dan algunas empresas a este problema es sacar agua directamente en la zona en que se trabaja, lo cual genera muchas veces dudas, entre los trabajadores, acerca de su calidad y su potabilidad.

La cámara tenía filtraciones a la fuente, a la corriente de agua y resulta que ahora, hace un año o dos, el agua es potable. ¿Hubo un cambio? Sí, porque el agua sigue igual, hubo un cambio y ellos presentaron los análisis allá y demás. Nosotros buscamos la manera de hacerlo particular y nos sale carísimo hacer los análisis por cuenta de nosotros. Le dijimos a xxx de hacerlo, buscamos la manera de hacerlo particular, porque la empresa

te presenta los papeles que dicen que está bien, pero no sabés si... (trabajadores vivero empresa B).

Hubo problemas con el agua, porque antes estaban esos aparatos con los bidones. En el verano la gente iba y tomaba agua, pero después que lo sacaron y pusieron esos con filtro, ¿y qué pasó? Había mucha gente que se sentía mal del estómago y era ir al sanatorio. Incluso la gente nueva que entró, que entró después —como ocho mujeres. Una tomó y quedó mal. Antes pasó, cuando salió... ¿Vos te acordás, xxx qué es lo que salió? Porque tenemos la cámara para abajo y la cámara está en el canal que es para donde están los pozos semisurgentes de todos los baños. Y una vez había salido con materia fecal, ¿vos te acordás qué salió? (trabajadores vivero empresa B).

Los trabajadores manifiestan que, en numerosas ocasiones, el agua suministrada generó problemas de salud en algunos integrantes de la plantilla laboral, lo que refuerza las dudas y los temores sobre su potabilidad.

Porque ahora mucha gente se ha ido descompuesta por el tema del agua que tenemos ahí. Porque antes teníamos las botellas estas grandotas, los bidones de Salus. Entonces, para abaratar costos —creo que fue algo de eso—, nos pusieron... Al agua le hacen unos estudios ahí. Y tenemos que tomar el agua de ahí. Y eso no era potable. Pero se ve que con los estudios que le hacen —no sé qué es lo que le hacen— queda potable para la gente. Pero te cae re pesada. A mí no me pasa porque yo la tomo igual. Pero sé de muchos compañeros que les cae mal (trabajadora vivero empresa B).

En algunas empresas, el tema del acceso al agua potable se transformó en un problema sindical que se resolvió con la introducción de dispensadores de agua que utilizan filtros para asegurar la potabilidad del agua suministrada a los trabajadores.

Tienen que tener agua potable a disposición y tenían que andar peleando, llevándosela ellos mismos porque no se la daban los contratistas. Acá en el vivero los contratistas siempre fueron un problema porque había sindicato. Fue cuando se armó el sindicato porque abusaban, todos los días, los de xxx. Esa empresa tenía un delegado que todos los días tenía un problema y tenía problemas porque tenía que ir a reclamar y reclamaba bien, lo que correspondía, ¿no? Hoy en día tenemos los dispensadores de agua. Ustedes van a ver dispensadores de agua, esos dispensadores son con filtro, no sé si hay que hacerle mantenimiento o algo y nosotros tomamos esa agua, que es puesta por gente de allá y ellos, arriba, en la oficina, tienen dispensadores, pero no sé por qué compran botellas en vez de bidón (trabajadores vivero empresa B).

Dadas las dificultades para acceder al agua potable, una estrategia recurrente de los trabajadores es traerse ellos mismos el agua, aunque en los meses de verano la cantidad que pueden acarrear en general es inferior a la requerida.

Eso fue hace un año; el año pasado fue que empezamos con el tema del agua. Mucha gente se trae el agua, en verano la mayoría se trae. En verano

se toma mucho agua y hay mucha gente a la que esa agua le cae mal. Claro, es un agua muy pesada, hay gente que pasa mal, con diarrea, en verano, por tomar esa agua... Cinco litros de agua cuando vas para el monte, cuando van a cortar con la motosierra... (trabajadores vivero empresa B).

Este problema de acceso al agua potable, que se produce incluso en las empresas forestales más modernas, separa claramente la actividad forestal de las pautas clásicas de la producción industrial y la recoloca en el mundo de la producción rural, en el cual las condiciones naturales juegan un papel significativo en las condiciones de trabajo del sector. Si bien, como vimos antes, el desarrollo de la actividad forestal en empresas modernas permitió una mejora histórica de las condiciones de trabajo, todavía se presentan dificultades de acceso a bienes básicos, como el agua, en áreas y sectores de los procesos de trabajo de las empresas analizadas.

Los tiempos de descanso

La cuarta dimensión de las condiciones de trabajo se refiere a los tiempos de descanso de los trabajadores. En general, las empresas otorgan descansos de 15 minutos en la mañana y media hora al mediodía, para comer.

Me parece que hay uno, que son 15 minutos, que a veces no te da mucho el tiempo... De 10 a 10:15, la comida es media hora. A mí el del mediodía me alcanza (trabajadora vivero empresa B).

Tenemos 15 minutos en la mañana, de 10 a 10:15. Son 15 minutos para tomar un café, tomar un mate a la mañana, tipo desayuno. Quince minutos de descanso a la mañana y después tenemos la media hora (trabajadores vivero empresa B).

Los horarios de descanso fijados por las empresas están fuertemente determinados por las condiciones de empleo de la industria forestal, especialmente por las exigencias de productividad que forman parte de la relación laboral que la empresa establece con los trabajadores.

Y me parece que sí, un poquito más, pero lo que pasa es que si vos trabajás menos, menos rendís. Porque ya está todo arreglado el horario y el rendimiento, el rendimiento según la cantidad de horas trabajadas... (trabajadora vivero empresa B).

La modernización de la producción forestal implicó una mejora notoria de las condiciones de trabajo en el medio rural, además de constituirse en un impulso a la formalización del trabajo rural a través de la extensión de contratos de trabajo que reúnen las garantías jurídicas adecuadas. En este sentido, como vimos, la producción forestal desarrollada en los últimos años en nuestro país ha implementado procesos de trabajo que la acercan a las modalidades de trabajo características de la actividad industrial urbana. De todas maneras, la impronta rural sigue estando muy presente en la producción forestal: la importancia de los factores climáticos en la ejecución del proceso de trabajo y en los ritmos de producción, el nomadismo

de algunas de sus actividades y la estacionalidad de la producción establecen un modelo productivo que combina componentes cercanos a la producción industrial con componentes típicos de la actividad rural tradicional.

En este contexto, se desarrollan, de manera implícita, procesos de negociación de los umbrales de riesgo aceptables entre trabajadores y empresa. La evaluación de si las condiciones climáticas permiten continuar trabajando o si los niveles de potabilidad del agua suministrada son aceptables generan procesos informales y formales en los cuales se establece una negociación entre trabajadores y empresa sobre las condiciones de riesgo en las que se desarrolla la actividad laboral. Esta negociación se sustenta en las evaluaciones que hacen trabajadores y directivos de la empresa de acuerdo a sus percepciones del riesgo, estableciendo acuerdos transitorios y contextuales sobre cuál es el nivel aceptable. Estos acuerdos no se traducen en compromisos escritos o formalizados, sino en modificaciones de hábitos y rutinas de trabajo.

Junto a estos procesos implícitos de negociación de umbrales de riesgo aceptables, también se desarrollan rutinas defensivas, como el hecho de que los trabajadores se traigan de su casa el agua potable necesaria para soportar las jornadas de trabajo o se procuren la ropa adecuada para soportar el frío. Estas rutinas indican la presencia de riesgos sistémicos que no se negocian a nivel de la organización, por lo que los trabajadores deben desarrollar estrategias individuales o sectoriales de prevención de los riesgos.

La modernización de la producción forestal y el desarrollo de dispositivos de gestión del riesgo que siguen los lineamientos de los modelos posfordistas de organización del trabajo tienden a aumentar los espacios de negociación de los umbrales de riesgo aceptables, en la medida en que la capacitación y la movilización de la fuerza de trabajo transforman la perspectiva de naturalización de los riesgos en una visión sustentada en la idea de que los riesgos son una construcción social que se puede discutir, negociar y redefinir en función de las diferentes representaciones que los actores se hacen.

Las relaciones de cooperación en el trabajo

Como mencionamos antes, el análisis de las relaciones que se establecen entre los trabajadores en el proceso de trabajo y de las relaciones de jerarquía y autoridad nos permiten establecer una aproximación a los formatos institucionales a través de los cuales se implementan las políticas de gestión del riesgo. Estos formatos pueden favorecer o dificultar la eficacia de estas políticas, en función del mayor o menor desarrollo de espacios de comunicación y de intercambio entre el conocimiento técnico y el conocimiento práctico de los trabajadores.

La primera dimensión que analizaremos será la relación entre compañeros de trabajo. Esas relaciones sufren variaciones importantes en las empresas analizadas. En algunas empresas encontramos relaciones de compañerismo y mutuo

apoyo, que se expresan en la disposición a compartir esfuerzos y beneficios entre el grupo de trabajadores.

No, no. Siempre fue así. Cuando se abonaba, también hacíamos por hectárea y todo lo que hacías en el día, para repartir (trabajador empresa C).

Los grupos de trabajo que conforman los procesos de trabajo fuertemente tercerizados de la actividad forestal son relativamente pequeños, de 10 o 12 personas, agrupadas en las cuadrillas de trabajadores que el contratista reúne e incorpora en la empresa madre.

Si te digo, te miento, porque yo cuando arranqué hace tres o cuatro meses a plantar, ya arranqué con los gurises a plantar todos juntos —porque plantamos todos juntos y después dividimos entre nosotros, estamos todos de acuerdo y si hay alguno que no quiere, que quiere trabajar individualmente, trabaja individualmente (trabajador plantación empresa C).

En estos grupos no solo se comparte el trabajo y los beneficios derivados, también se produce un proceso de transmisión de conocimientos que permite el aprendizaje de hecho de los nuevos ingresados, los cuales se van formando en la tarea al costado de compañeros más experimentes. Este modelo de aprendizaje de tareas basado en los procesos de «aprender haciendo» (Arrow, 1962) son las modalidades típicas de aprendizaje y de formación profesional que encontramos en la actividad productiva del país, no solo en el sector rural sino también en el sector industrial.

Habíamos trabajado y a su vez nosotras mismas nos encargamos de enseñarles a las otras muchachas, explicarles, con paciencia. Es lo mejor: hablar, explicarle lo que se hace, lo que no; y de ahí van aprendiendo y van mirando y la rapidez también se las enseñamos [...]. A veces tenemos muchachas que son prácticas, que aprenden rápido y nos facilitan a nosotros también. Siempre con sumo cuidado. Lo principal de nosotros es cuidar la planta, nosotros, los nueve, les enseñamos a que traten bien a las plantas, porque, a su vez, ya que son nuevas, que son aprendices [...] vienen, quieren adelantarnos para mover una planta y la rompen. Al mover nosotros tenemos la facilidad de que vemos más o menos por el tamaño si esa planta no la podemos sacar o si sacamos y se puede romper la raíz... Nos podemos quedar con la planta en la mano (supervisora vivero empresa C).

El desarrollo de trabajo en forma de cuadrillas integradas por un número reducido de trabajadores tiene la ventaja de facilitar la transmisión de conocimientos entre los trabajadores, en la medida en que la comunicación se facilita por la cercanía y por el tamaño del grupo. El conocimiento individual de la tarea pasa a constituirse en un conocimiento colectivo, por lo que los trabajadores se capacitan para desempeñar diferentes tareas de un mismo proceso de trabajo. El trabajo en pequeños grupos reduce las disputas por el monopolio del conocimiento entre los trabajadores y los procesos de segmentación por diferencias de calificación, en un contexto de trabajo caracterizado por la presencia de tareas de bajo nivel de calificación. En este proceso informal de construcción de un

conocimiento colectivo, también se transmiten actitudes y valores ligados al mundo del trabajo, como la responsabilidad hacia la tarea, la vocación por el trabajo y la disciplina laboral.

A nosotros a veces nos preguntan los nuevos cómo es el trabajo, qué hay que hacer. Nosotros siempre lo que les decimos es que pongan esmero en aprender, en hacer bien las cosas. Esmerarse día a día, aprender, porque hay que aprender también. Después, si te toca trabajar con esa persona, como que una la ayuda: «es así», «hacé esto», «te lo digo por tu bien», porque hay gente a la que no le gusta. Como que ellos no se preocupaban por el incentivo y uno que era peón común, contratista, como que se esmeraba más y después cuando se enteraron que íbamos a entrar nosotros a ser como ellos, como que muchos no nos querían (trabajadora empresa B).

Ninguna es perfecta en todo. Somos compañeras, nos guiamos todas, nos ayudamos todas (trabajadora vivero empresa C).

Los contextos de trabajo en forma de cuadrillas no están exentos de tensiones o problemas de relacionamiento, pero se remiten a aspectos personales concretos y puntuales, que no menoscaban necesariamente la cooperación para realizar el trabajo.

Acá trabaja mucha gente y como en todos lados, no te llevás bien con todos, pero es más por cosas personales que por problemas por el trabajo. Las personas tienen problemas como «me caés bien», «no me caés bien», «vos pensás de una manera, yo pienso de otra sobre la vida o cosas» o «sos de un cuadro, yo soy de otro», políticamente, sindical, no sindical. Problemas sindicales que unos encuentran de una manera, otros, de otra y terminan en un no diálogo diario (trabajador empresa A).

En las empresas forestales en las cuales las condiciones de empleo llevan a una fuerte fragmentación del proceso de trabajo en pequeñas unidades laborales, conviven a diario trabajadores que provienen de diferentes contratistas. Esta coexistencia de trabajadores que establecen lazos de cooperación en el marco de su grupo no parece generar tensiones o problemas especiales en las relaciones que establecen las cuadrillas entre sí en el proceso de trabajo.

Para jugar al ping pong, por ejemplo, están todos entreverados. Por eso te digo, son casos muy puntuales, de roce. En general no pasa. A veces me ha pasado que estoy trabajando, llenando bandejas, por ejemplo, en el molino, que he estado trabajando llenando bandejas con uno y cargando bandejas con otro, siendo que a los que les tomo la producción es lo que descargan, que dependen de lo que llenan. Y son de otra empresa. Pero no ha habido problema. Son, somos [...] ante todo seres humanos, es como digo, si son verdes de xxx o azules de yyy, son gente como yo, como cualquiera (trabajador vivero empresa A).

En el plano de las relaciones personales, encontramos diferencias importantes en las políticas y en los procesos de gestión de recursos humanos de las empresas analizadas. En algunas empresas existe una política específica orientada a

propiciar buenas relaciones de comunicación y de intercambio entre los trabajadores que participan del proceso de producción. Estas políticas se expresan en el trato cotidiano en el trabajo y en la promoción de encuentros y fiestas fuera del marco productivo. La implementación de estas políticas se inscribe en los procesos de «movilización de la fuerza de trabajo» (Laville, 1993), que son típicos de las formas más modernas de gestión de los recursos humanos, en las cuales el involucramiento del trabajador con los objetivos de la empresa es una condición para mejorar la calidad de la producción y la competitividad de la empresa en los mercados internacionales.

la empresa no tiene nada que ver... es más... yo pienso que apuesta a que... tratemos todos de llevarnos bien. En vvv, por ejemplo, [...] llega fin de año y está la fiesta de fin de año... porque por ejemplo que en jjj antes se hacía... todo el jjj lo hacía, yo llegué a... que se hacía una fiesta de fin de año para todos los funcionarios de... xxx, de yyy, de vvv... hoy no se hace ninguna... xxx, yo, cuando estaba en xxx nunca lo tuve y en yyy se hace, se hizo un año que la empresa estaba en jjj, en el vivero, también se hizo una fiesta.. hay quien te odia, como todo ¿no?, no nos llevamos compañeros, no nos llevamos... o no se llevan, no nos llevamos y se va a la fiesta igual, como todo, pero... es una empresa que trata de unir y que esto sea... nosotros, yo siempre digo que más que encargados tenemos compañeros... (trabajador empresa A)

En otras empresas forestales, en cambio, se promueve la competencia de los trabajadores de acuerdo a los niveles de rendimiento de cada uno. Esta competencia asume diferentes formas. En algunos casos, compiten las diferentes cuadrillas de contratistas por lograr los más altos niveles de producción. Este tipo de competencias tiene como contracara el refuerzo de la solidaridad interna de las cuadrillas, que se enfrentan y compiten en bloque contra las otras cuadrillas. Estas políticas de gestión de recursos humanos apuntan a mejorar los niveles de rendimiento de las empresas, priorizando la eficiencia productiva con relación a la obtención de altos niveles de calidad del producto.

Entre los empleados, es siempre la misma. Es decir, a pesar que de arriba, hablando por yyy, se busca cierta competencia para ver producción —porque siempre en todos lados buscan la competencia para poder producir—, creo que es lo único que no les sirve, en el caso de nosotros. Allá en la pecera, que hay dos empresas, es en la parte que trabaja... no te digo más unida, pero no nos hacemos problemas entre nosotros. Es decir, siempre tenemos ciertos problemas, chocando entre las empresas propias, xxx con xxx o zzz con zzz, cosas así (trabajador empresa A).

La promoción de la competencia por obtener altos niveles de rendimiento tiende a erosionar las relaciones de compañerismo y de mutuo apoyo de los trabajadores que participan del mismo proceso productivo, generando presiones y tensiones internas que afectan los vínculos entre ellos. Las tensiones provocadas por la competencia para alcanzar los niveles de rendimiento exigidos generan, como vimos antes, riesgos sicosociales similares a los que se encuentran en otros sectores

de actividad, como la industria y los servicios. En esta dimensión, la producción forestal que se desarrolla en las empresas más modernas del sector comparte muchos de los problemas y dificultades de la actividad que se desarrolla en numerosas ramas de producción de nuestro país.

Yo, por ejemplo, donde estoy... hay competencia, porque una está pensando qué está haciendo la otra, cuánto tiene la otra o a cuánto llega. En mi caso me fijo en lo que hago yo, lo que me interesa es mi plata y lo que hace el otro no me molesta... Pero siempre hay competencia (trabajadora vivero empresa B).

Se llega sí, porque hay poco compañerismo. Entonces, ahí, en cosecha, se matan trabajando (trabajadora vivero empresa B).

Nosotros, por ejemplo, en [la empresa C], no tenemos destajo, no tenemos productividad. Nosotros, en el sindicato, estuvimos cinco meses peleando la productividad para incentivar al trabajador. Allá la manera de hacer trabajar es azuzar a la gente. «Hay que trabajar. Hay que hacer esto». Los supervisores que tenemos son tipos que... Eso crea un estrés en el operario [...]. Valdría una explicación de por qué renuncian los compañeros y es por estrés. Que en el caso de nosotros, lo sabemos sobrellevar (sindicalistas forestales).

Las relaciones de cooperación constituyen un componente fundamental de las políticas de gestión del riesgo, en la medida en que su eficacia depende, como expusimos en el primer capítulo, de la fluidez de las relaciones de comunicación y de la capacidad de las empresas de articular los saberes y las lógicas de funcionamiento de la organización. La transmisión del conocimiento y la confianza que deben tener los trabajadores para detectar situaciones de riesgo que puedan ser capitalizadas en términos de instrumentos de gestión dependen del tipo de relacionamiento que se establece entre los trabajadores y de los vínculos que establecen con sus jerarquías. En este sentido, las formas de gestión de la mano de obra de las empresas forestales parecen marcadas por una fuerte ambivalencia: por un lado se implementan políticas orientadas a fortalecer la integración de los trabajadores a la empresa, de acuerdo a los lineamientos típicos de las formas de trabajo posttayloristas, pero, al mismo tiempo, las condiciones de empleo y la tercerización del proceso de trabajo promueven espacios de competencia y de fragmentación de las interacciones entre los trabajadores.

Las relaciones jerárquicas

La segunda dimensión del análisis de las relaciones que se instauran en el proceso de trabajo de las empresas forestales abordadas en este trabajo se refiere a los vínculos que establecen los trabajadores con los mandos superiores. Estas relaciones, en las empresas analizadas, manifiestan las tensiones normales que se dan en cualquier proceso de trabajo en el cual se ejercen funciones de control y disciplinamiento.

¿Incomodidad? Es, a veces, el relacionamiento entre los encargados. Te genera cierta tensión y trabajás incómodo a veces. Y se puede decir que en parte porque le agarran idea a alguien y están pendientes, dando la vuelta ahí y vos no sabés si es a vos, si es al otro, entonces trabajás incómodo. O vienen y te están observando. Hay cosas que te generan incomodidad, a la hora que tenés que saber que estás haciendo producción, metés la pata y trabajás reincómodo (trabajadores empresa A).

Estas tensiones a veces se agudizan cuando afectan el salario y las posibilidades de aumentar las ganancias diarias a través de los incentivos de la empresa.

Que xxx no lo vuelva a contratar, exactamente, que busque alguna otra excusa para poder hacerlo como ayer. Hay mucha tensión hoy en día entre la patronal de [empresa contratista] xxx y los empleados de [empresa contratista] xxx. Jugarse a traer un certificado de que no podés hacer tal tarea, te puede hacer perder el trabajo. Es, en parte, por el cambio de régimen de trabajo. En criollo, es más eficiencia por el mismo sueldo. Es decir, nosotros veníamos trabajando más o menos con un sueldo de 400 pesos más o menos, por día, y lo bajaron a 230 y el resto es incentivo, hasta los 450 pesos. Entonces, o te aumentaban 30 o te sacaban 200 pesos. A todo eso, te exigían como te exigen ahora... (trabajadores empresa A).

Como ocurre frecuentemente en las relaciones de mando y jerarquía, en ocasiones los capataces transmiten órdenes o lineamientos de trabajo contradictorios entre sí, lo que genera confusión y parálisis de acción en los trabajadores. Como señala Bateson (1984), los mensajes contradictorios tienden a generar «parálisis de comportamiento» en los trabajadores, los cuales muchas veces las superan desbordando las prescripciones del puesto de trabajo y tomando decisiones de manera autónoma.

Las capatazas tratamos de llevarnos bien. Pero si les tenemos que decir, les decimos cualquier cosa. Porque ellas van y, por ejemplo, una te dice una cosa y al rato va la otra y te dice: «No, te dije que el trabajo hay que hacerlo así. Entonces les decimos: «pónganse de acuerdo entre ustedes». Lo que les tengamos que decir, se los decimos. O si vemos que están las cosas mal, se las decimos. Cuando hay alguna reunión, también. No les gusta para nada. ¡Te hacen cada cara! Pero ta (trabajadora empresa B).

Como que ellas se repiten, porque hace años que están y si no cambian eso, nunca va a cambiar el vivero. Dos por tres se contradicen: una te manda hacer una cosa o de cierta forma un trabajo y después viene la otra y dice «no, hacelo así» (trabajadores empresa B).

También se producen los típicos procesos de persecución de grupos o personas, que son continuamente hostigados por los capataces, cualquiera sea el tipo de acción que desarrollen. Estos procesos expresan las relaciones de poder al interior de las organizaciones, las cuales pueden tener diferentes fuentes de legitimidad. En algunos casos, estas persecuciones se relacionan con la actividad sindical que desarrollan los trabajadores, por lo que la empresa implementa estrategias

de hostigamiento para intimidarlos o forzar su despido. De todas maneras, esta realidad no parece ser la predominante en las empresas forestales analizadas.

De repente hay gente o grupos que los están persiguiendo siempre, que tienen que hacer esto. A mí no me siguen... (trabajadores vivero empresa B).

Los capataces y encargados son, con frecuencia, trabajadores que fueron ascendidos por sus capacidades y por su lealtad a la empresa. Esto implica que, en la mayoría de los casos, carecen de formación específica en el campo de la gestión de los recursos humanos. La falta de formación especializada y las formas de gestión doméstica que desarrollan algunas de las empresas forestales analizadas se traduce en que los encargados directos del proceso de trabajo no siempre tienen las capacidades de comunicación y de diálogo necesarias para el manejo colectivo de trabajadores.

Aparte de que tienen un carácter muy especial. Muchas veces les haría falta un curso para aprender a tratar a la gente. A veces andan de mal humor y te tratan mal y vos no estás para... Muchas veces es ese el problema, muchas veces le habla mal a la gente. Ella viene de mal humor y... Las dos capatazas... Con el encargado nuevo tuvimos un cruce de palabras, una falta de respeto de él hacia nosotros, una vez que había un trabajo para hacer y no se llegó a hacer. Entonces, tenían el compromiso de entregar tantas plantas y nosotros, en el día, no pudimos hacer el embarque, que era para que salieran las plantas. Nosotros habíamos avisado, después del mediodía habíamos avisado que no llegábamos a esa cantidad (trabajadores empresa B).

Estas formas de gestión de la fuerza de trabajo escasamente profesionalizadas implican que, en ocasiones, los capataces o encargados no tengan un amplio conocimiento de las tareas y del proceso de trabajo que ejecutan los trabajadores. La falta de conocimiento o de información necesaria significa dificultades de diálogo y escasa apertura de los mandos a los reclamos de los trabajadores, lo que constituye una fuente permanente de tensiones en la relación entre trabajadores y mandos superiores.

Sigue de encargado acá... Es el nuevo encargado. Mañana lo van a conocer [risas, murmullos]. Es buena gente hablando así, el tema es que cuando los trabajos no salen, a veces le falta la comprensión sobre la gente, entender lo que es el trabajo en sí. Se guía mucho por las dos capatazas, que hace años que están. Y tampoco saben. Hasta ahora hay muchas cosas que no saben... Si no trabajaste no podés... (trabajadores empresa B).

Las dificultades señaladas anteriormente no están presentes en todas las empresas; incluso en la misma empresa la relación entre trabajadores y mandos superiores puede ser diferente. En algunos casos, los capataces y encargados no operan únicamente como correas de transmisión de las órdenes de los directivos o como agentes de control y disciplinamiento, sino que también juegan un rol importante en la transmisión de las inquietudes y problemas de los trabajadores a la dirección.

A veces, cuando vemos que la cosa... Por ejemplo, en otros lados han aumentado. Bueno, tratamos de hablar con nuestro encargado y de que le plantee eso al patrón. A veces el patrón, por su cuenta, dice «bueno ta, aumentamos tanto y ta» (trabajador empresa C).

Una dimensión sustantiva de las relaciones entre los trabajadores y los mandos superiores se refiere a los motivos que generan sanciones para los trabajadores, a las frecuencias de estas sanciones y a la mayor o menor gradualidad en su imposición. Esta realidad es muy variable en las empresas analizadas. En algunos casos, las sanciones constituyen el último recurso utilizado por la administración, cuando la falta es grave y el trabajador ya fue advertido con anterioridad.

Se utiliza la sanción... si es una falta grave, que lo hacés y es grave, no te van a hablar. Me parece que va en la gravedad del problema. Si es una falta leve no te van a sancionar... Si vos decís «es una boludeada que a veces a todos se nos pasa, porque todos podemos errar» y se habla conmigo o con cualquiera, me parece que lo hablan y si se reitera, te van a sancionar. Es el último recurso. Solo un caso extremo que estés subido a una nave sin cinturón cuando lo tenés ahí o que no te lo ates si lo tenés puesto. Te caés de ahí o te tiran un hormigón, te tiran alguna cosa y no tengas un casco (trabajador empresa A).

En otros casos, el sistema que se utiliza es el de las sanciones progresivas, que comienzan con un apercibimiento escrito, luego, suspensiones leves hasta llegar a sanciones mayores que generan antecedentes negativos en los trabajadores.

No es la idea, ni perseguir ni generar los antecedentes en el legajo hasta llegar a las últimas consecuencias, que serían las suspensiones graves o echar a una persona. Lo que sí, está armado como para que la gente lleve su cuenta. Y lleva su cuenta de las faltas: «vos faltaste un vez, tenés un apercibimiento escrito, tenés una suspensión si reiterás», pero dentro de un período que es acotado. Después, la cuenta vuelve a cero. Entonces ese tipo de faltas leves no tienen más que generar una corrección de esas conductas (jerarca empresa B).

La gravedad de la falta también tiene diferentes consideraciones en las empresas analizadas. La falta sin aviso es considerada una falta grave en algunas empresas, en tanto para otras, el hecho de trabajar sin los implementos de seguridad necesarios puede generar severas sanciones para los trabajadores. En este sentido, las políticas de disciplinamiento de la fuerza de trabajo se articulan con las políticas globales de gestión de recursos humanos y de gestión del riesgo. Cuando las prioridades se orientan a alcanzar los rendimientos productivos requeridos, las faltas más graves recaen en las conductas que impliquen ausentismo o falta de disciplina. En las empresas en las cuales la gestión del riesgo adquiere una relevancia importante, las sanciones se orientan al cumplimiento de las normativas de seguridad.

Eso es lo principal, la falta sin aviso. La llegada tarde no corre porque el transporte lo ponemos nosotros, no hay justificativo para llegar tarde. Lo que sí, faltar sin aviso o sin justificación genera un llamado de atención.

Igual tienen una renovación, porque eso caduca después de los doce meses (jerarca empresa B).

La empresa no duda a la hora de poner... si estás en falta, porque te dicen «esto va con guantes» y vos trabajás con un guante solo o sin guantes, la empresa directamente te sanciona. No entra en diálogo, directamente te sanciona y ta, si tenías una sanción hace un año atrás, te comés una suspensión (trabajadores empresa A).

En el caso de las empresas forestales que desarrollan políticas de seguridad sostenidas en el largo plazo, el incumplimiento de las normas de seguridad es motivo de sanciones tanto para el trabajador que incurre en falta como para el supervisor o el contratista que toleró o no percibió la falta cometida por el trabajador. Estas políticas también las encontramos en la investigación realizada en la industria de la construcción (Pucci *et al.*, 2006), en la cual las empresas que implementan políticas de gestión del riesgo más elaboradas (en general multinacionales que trasladaban las orientaciones de su casa matriz a estas regiones) castigaban a los encargados que permitían (por descuido o tolerancia) que sus trabajadores no utilizaran los elementos de protección necesarios.

Por ejemplo, él está supervisando y veo un motosierrista que no tiene casco, tiene que ponerle una sanción al contratista y otra al supervisor, que es quien debe controlarlo (jerarca empresa B).

En el marco de estas políticas, la falta de cumplimiento de las normas de seguridad por parte de trabajadores o encargados da lugar a una investigación sobre las posibles consecuencias de esta falta y a un análisis de los incidentes y accidentes derivados. Estas políticas se inscriben, como vimos anteriormente, en modelos de gestión del riesgo en los cuales el tratamiento de las perturbaciones organizacionales o de los incidentes que podrían haber derivado en accidentes son utilizados como insumos para robustecer los mecanismos de prevención del riesgo (Boissières, 2007).

En una sintonía diferente, las empresas que desarrollan políticas orientadas a mejorar la productividad de la actividad forestal establecen sanciones a los trabajadores que no alcanzan los niveles de producción necesarios, además de que pierden sus beneficios en términos de incentivos. En la perspectiva de los encargados, no alcanzar los niveles de productividad exigidos es la consecuencia directa de la holgazanería del trabajador. En estos contextos de bajos niveles de confianza, la mejora de la productividad se asocia al reforzamiento de los mecanismos de control de tipo taylorista más que al involucramiento del trabajador con los objetivos de la empresa. Estas modalidades tradicionales se combinan, en algunas empresas, con formas de gestión de los recursos humanos más avanzadas, como el desarrollo de estímulos a la participación de los trabajadores en el proceso de trabajo. Por su parte, los trabajadores asocian las dificultades para alcanzar los niveles de rendimiento exigidos a las ineficiencias de las formas de organización del trabajo implementadas por la empresa.

Llegó a las tres de la tarde, la capataz. Contó cuántas bandejas iban embarcadas y sacó la cuenta y dijo «para las cinco y media, que es la hora de salida, ustedes no terminan y es porque están demorando y están haciendo tiempo». No estábamos demorando, estábamos trabajando normal y precisábamos ayuda, que nos pusieran más gente. Pero ellos como que no te dan la razón, ¿viste? Y yo pienso que, que sí, mientras el cuerpo dé, mientras ellos te aguanten... Porque pienso que nadie es seguro y como pienso que somos todos números, cuando la empresa diga «bueno, fulano no llega al número que yo preciso, no sirve», te sacan. Así lo veo yo (trabajadora vivero empresa B).

Ellos lo ven del otro lado. Como pasa que en estos casos a veces el trabajo se atrasa, la mentalidad de ellos es que vos te atrasás porque te estás pelotudeando, porque no querés trabajar. Eso es lo que primero piensan. No ven si las plantas están mal. Es lo que tienen, te atacan por ese lado, porque vos te estás echando para atrás y no es así... De repente habrá algún caso, siempre hay alguno que no quiere trabajar, pero no, no es el caso. Nosotros hemos tenido, con el ingeniero, varios cruces —montones— por estos mismos temas y él [...] nunca te da la razón (trabajadores vivero empresa B).

En algunos casos, las empresas forestales establecen sanciones por exceso de producción, cuando esta contradice las reglas de trabajo necesarias para alcanzar los niveles de calidad del producto exigidos. En este sentido, existe una tensión permanente entre las exigencias de productividad que tienen las empresas forestales y las exigencias de calidad del producto, que no siempre pueden resolverse satisfactoriamente. Estas tensiones no son específicas de la actividad forestal, pero se constituyen en un problema específico de los procesos de modernización de la producción rural desarrollados en los últimos años.

A mí me suspendieron dos días en el trabajo y si te digo que me suspendieron por hacer una bandeja de más, por pasarme de producción, vos no me vas a entender. Y más de uno afuera me dice «andate a una radio y hacé una carta». El tema fue que hay distintas clases de plantas [...]. Hay distintos tipos de clones: unos necesitan más agua, otros no. Pueden estar más tiempo allá, o sea, podés tomarte más tiempo o si sos bastante rápida para cosechar un poquito más, para traer un poco más y todo. Estábamos haciendo un tipo de variedad de *dumi*... No me voy a olvidar jamás en la vida, me dio risa porque cuando me hicieron el aviso de la suspensión me dicen «hacé tu descargo». «¿Y que querés que ponga, que me suspendés por trabajar?». «No —dice— vos hiciste una falta, no cumpliste con una regla del trabajo». Yo voy a cosechar, mi peón puntero me dice «cosechá todo este canaletón», que son esos tiros largos que hay... (trabajadora empresa A).

En otros casos, las empresas establecen sanciones para aquellos trabajadores que no quieren cumplir una tarea que ellos consideran riesgosa, pero que la empresa no. Estas situaciones muestran claramente que la percepción del riesgo es una construcción social que se desarrolla de manera tácita en el marco de las rutinas cotidianas de trabajo. En estos casos, la definición de una tarea como

riesgosa no constituye un problema técnico sino social, en el cual participan las diferentes representaciones del riesgo que se construyen institucionalmente. La definición de cuál tarea es riesgosa o no lo es constituye el resultado de proceso de negociación tácito acerca de los umbrales de riesgo aceptables, que pueden tener diferentes soluciones en el marco de cada organización.

Por ejemplo, una vez nos rebelamos con una compañera porque el pasto estaba alto como nosotras en una mesada. Nosotras terminábamos de trabajar en una mesa y nos tocaba ir adonde estaba el pasto y llamamos a la capataz y le dijimos «nosotras en esa mesada no entramos porque... la víbora más chica que debe haber debe medir como cinco metros» y nos rebelamos. Pero nosotras porque ya somos más... vamos de frente, pero hay otros que si no arman, no te hacen cortar el pasto y echar matayuyo (trabajadora empresa B).

También se verifican sanciones por problemas más cotidianos como, por ejemplo, la prohibición de uso de teléfonos celulares. Esta prohibición es muy cuestionada por los trabajadores, porque consideran el celular el único punto de contacto con el medio externo, en particular con la familia. La prohibición de uso de los celulares durante el tiempo de trabajo acentúa la soledad y la falta de comunicación inherentes a las tareas rurales, en las cuales las distancias son grandes y los trabajadores se encuentran alejados unos de otros.

El tema del celular también es un problema, porque a veces nosotros estamos hablando con la empresa para que nos dejen, nos permitan, porque no es lo mismo, hoy en día, que te manden un mensaje a vos a que te puedan llamar a la empresa, porque capaz a vos te tienen de favorito y te caen cincuenta mensajes diciéndote «mirá, se te está prendiendo fuego la casa» y no tienen para llamar a la empresa pa' decirle «Avísenle a fulano que se le está prendiendo fuego la casa». Esa pequeña diferencia a veces es difícil. No quieren entenderla. Porque a este señor xxx se lo hemos dicho mil veces y no hay forma. A yyy también se le ha dicho y hay que estudiar no sé qué, porque es algo lógico, si ellos ven a una persona que está con celular quince minutos mandando mensajes, es sabido que está en algo que no importa. Porque si a vos te mandan «se te está prendiendo fuego la casa», lo primero que hacés es ir para arriba y mostrarle. Pero ahí sí, si vos hacés eso, te comés una suspensión (trabajadores empresa B).

Las relaciones jerárquicas que se establecen en el proceso de trabajo de las empresas forestales analizadas establecen los marcos institucionales dentro de los cuales se implementan las políticas de seguridad y se transmiten, desde las jerarquías a los trabajadores. Las características específicas del proceso de trabajo de las empresas forestales, signadas por su tercerización y fragmentación, instalan modalidades de relacionamiento fuertemente descentralizadas de las jerarquías con los trabajadores, las cuales deben articularse con las políticas de gestión del riesgo que se implementan a nivel de toda la empresa. Las dificultades de comunicación y la presencia de componentes fuertemente verticales en las relaciones

jerárquicas no son, como vimos en el primer capítulo, los escenarios más propicios para el desarrollo de políticas de gestión del riesgo eficaces.

Las relaciones con los subalternos

La tercera dimensión de las relaciones sociales en los procesos de trabajo se refiere a la relación de los mandos con sus subalternos. Una de las primeras apreciaciones que surgen del trabajo de campo es que la mayor parte de los sectores de mando directo se reclutan entre los propios trabajadores, que, por tener mayores niveles de responsabilidad, destreza o lealtad que otros, son ascendidos a un nivel de mando o control. Este cambio de tareas implica, para estos trabajadores, no solo tener una mayor carga de responsabilidad, sino también la necesidad de desarrollar competencias de organización y de dirección para las que no siempre están capacitados. Como dijimos antes, la gestión de la fuerza de trabajo de las empresas forestales reviste formas domésticas y tradicionales, que no siempre son compatibles con los formatos modernos de producción ni con las crecientes exigencias de calidad de los diversos mercados.

Claro, como que a vos, cuando sos el empleado, te marcan las tareas o esperás a que te las marquen, hacés lo que te dicen. Cuando estás del otro lado... Si bien nosotros sabemos cuáles son las directivas de las tareas que hay que hacer —o sea, las prioridades de la empresa—, lo que compete al vivero, muchas veces tenemos que estar armando con XXX qué es lo que hacemos, qué hacemos primero, qué es lo que no hacemos, que la gente no tenga los espacios, que no se queden sin tarea. Tenés que estar un paso delante de lo que ya estás haciendo para que la tarea no pare, no se corte, tenga continuidad. Cuando sos el empleado y no sos capataz ves las cosas de otra manera (supervisora vivero empresa B).

Como mostramos antes, existe una marcada tendencia entre los mandos superiores a responsabilizar a los trabajadores de los disfuncionamientos del proceso de trabajo o de la falta de materiales en las instalaciones. Estos procesos son comunes en las empresas sustentadas en modelos de gestión de la fuerza de trabajo de corte taylorista, donde los niveles de confianza son bajos y las estructuras de control se ejercen a través de la supervisión directa de los trabajadores. Las interpretaciones que elaboran los encargados para explicar los problemas vinculados al proceso de trabajo son, en estos casos, excesivamente simplificadoras y unilaterales, reflejando su falta de capacitación y la ausencia de políticas modernas de gestión del personal.

Mucha gente no lo cuida. Cosas sencillas. Les ponés una botella de alcohol en gel en el baño, te diste vuelta y desapareció. Esas cosas molestan, indignan. Porque la empresa, siempre que el funcionario pide, si no es un disparate de lo que está pidiendo, le da, y hay gente que no lo cuida. Hay gente que sí, obvio. Hay gente que es muy bien, que cuida, pero hay gente a la que no le importa nada. Como que viene y no le importa. Y colocale un dispensador de jabón y a los dos, tres días está roto. Esas cosas a mí me

molestan, porque cuando yo estaba —vamos a decir— del lado de ellos, jamás rompí, rayé, nada. Ténés que andar atrás de ellos porque [a los delantales] los tiran, los dejan tirados. Entonces, nosotros tratamos de poner un poco de orden. «Si ustedes nos piden delantal, traigan el delantal roto, nosotros se lo cambiamos las veces que sea necesario, pero tráiganlo para que no quede...». Les explicamos que es para que no quede tirado, porque pila de veces bajás y te encontrás guantes o delantales tirados. Entonces, yo te doy el delantal que vos me pedís, pero dame el que vos vas a desechar porque está roto y cuesta, cuesta (supervisora vivero empresa B).

Las políticas de gestión de la fuerza de trabajo también tienen impactos importantes en los procesos de capacitación y formación de la fuerza de trabajo. La formación y capacitación que se produce en el marco de los sistemas de aprender haciendo requieren de altas dosis de legitimidad en las relaciones de poder y de autoridad. Cuando la autoridad de los mandos se fundamenta en criterios tradicionales, sus órdenes o directivas tienden a ser resistidas o cuestionadas por los trabajadores por considerarlas el producto de criterios personales o particulares. El desarrollo de formas de autoridad burocrática, en las cuales los trabajadores cumplen normas en lugar de obedecer las órdenes del superior, en cambio, legitima las directivas impartidas y fortalece los procesos de capacitación y de formación de la fuerza de trabajo.

Porque si vos le decís sin mostrarle, se te encocoran. Y que es el sustrato que está mal, que la estaca se le dobla... Siempre le buscan un... Sacándose el lazo, como quien dice. Cuando vos le llevás el material y le hacés ver por qué... Insistimos en que la estaca tiene que estar pinchada en el centro del tubete porque pasa esto, y cuando los plantadores en el campo van a plantar cinchan la planta del tubete y se quedan con la planta en la mano y se corta el terrón porque está mal pinchado, entonces... Yo al menos siempre trabajo diciéndoles, mostrándoles. Que no son cosas que se me ponen a mí, que hay un por qué y como que da más resultado. Como no decretar, sino que «hay que hacer esto así porque vamos a llegar a esto que es la planta óptima, que es lo que nos piden» y «no hacemos esto porque después nos va a pasar esto», como que trato de... (supervisora vivero empresa B).

Las políticas tradicionales de gestión de la fuerza de trabajo imponen a los encargados la función de disciplinamiento de la fuerza de trabajo, sin el respaldo de un marco burocrático y normativo que sustente sus decisiones. En estos contextos, la tarea de los encargados también se dificulta mucho, debido a que deben intentar obtener la obediencia de los trabajadores apelando a su carisma personal y a sus recursos individuales, lo que implica un desgaste constante y un aumento de la carga laboral para este sector.

A la larga, de alguna manera, siempre alguien nos toca, pero también es un poco que la gente a la que le cuesta se dé cuenta de que hay cosas que... de que no es algo entre familia, sino que esto es una empresa, que hay que tener una disciplina, un respeto. Cuesta muchísimo, pero se va logrando de a poco. Lo vas logrando. Nosotros tratamos de mantener la gente y de irla

formando [...] Uno los va llevando, los va conversando, los va hablando y ellos van entrando... Tenemos gente joven trabajando, y es medio difícil que un chiquilín de 20 años, 21 años piense como una persona de 35, 40 años (supervisora vivero empresa B).

En este plano, los capataces que ejercen el control directo de los trabajadores no dejan de ser eslabones intermedios en una cadena de mando que comienza en la cúspide de la dirección. Las ineficiencias o errores en las decisiones de la dirección se trasladan a los mandos medios, que quedan sometidos al fuego cruzado de los reclamos de los trabajadores, por un lado, y las directivas de la dirección, por el otro. Estas situaciones son comunes en los procesos de trabajo de las empresas, pero adquieren formas particulares en los contextos en los cuales las políticas de gestión son, como en el caso de algunas empresas forestales, muy tradicionales.

Lo que yo siempre le aclaro es que yo soy tan empleado como ellos. O sea, tengo más responsabilidad que ellos y esto es una cadena. Arriba mío está mi jefe que me exige y yo tengo que exigir y así vamos. Y a mi jefe le exigen que la planta a campo llegue como corresponde y esto es todo una cadena. Y bueno, tenemos que tratar y poner de cada uno lo mejor para que las cosas salgan, para tener continuidad en el trabajo (supervisora vivero empresa B).

En el caso específico de las empresas forestales, las políticas de gestión del personal se vuelven más complejas debido a la extrema tercerización de los procesos de trabajo, en los cuales participan cuadrillas de trabajadores de diferentes contratistas. En este caso, la cadena de mando se vuelve más radial, en el sentido de que, desde la dirección y a través de los mandos superiores, las directivas u órdenes deben llegar a los diferentes contratistas, que, a su vez, las transmiten a los trabajadores. Esta complejidad facilita y agrava las distorsiones de comunicación y de información típicas de cualquier organización de trabajo.

Yo me baso mucho, por ejemplo, en el encargado del contratista. Tratar de estar siempre en comunicación. Siempre, siempre. Cualquier problema, siempre hablarlo con él. No ir nosotros al personal (jerarca empresa B).

Como dice mi encargado, todas las veces que hace reunión —porque hace reunión muy seguido y siempre recalca lo mismo— tratar de que el grupo sea... de que vengamos a laburar y el que no haga las cosas bien, anda buscando que lo echen [...]. Siempre te lo recalca como por las dudas. Somos todos compañeros, pero el problema acá... No se toma como una amenaza con alguno. Vos podés decir, si hay problema lo echa y ta. Vos decís «te está amenazando» y no, yo no lo he tomado nunca como una amenaza (trabajador empresa A).

En estos procesos de gestión de recursos humanos en los cuales intervienen diferentes sectores tercerizados en un mismo proceso de trabajo, las posibilidades de establecer espacios de comunicación y de diálogo entre todos los trabajadores son escasas y quedan sujetas a la voluntad individual del encargado

de turno. Esta realidad heterogénea es un obstáculo al desarrollo de políticas de gestión del personal orientadas a movilizar la fuerza de trabajo para que se involucre con los objetivos de la empresa.

Yo siempre hablo con Virginia este tipo de cosas. Le digo «Virginia, a mí me ha dado más resultado explicarle por qué quiero las cosas», porque a mí, cuando entré, no me explicaban las cosas. Cuando yo entré el capataz que estaba en ese momento me decía «tenés que hacer tal y tal cosa» y «yo ya te dije». Yo era muy curiosa: «¿y por qué?». «Porque tenés que hacerlo». Entonces vos no hacés las cosas con gusto. Yo quiero entender por qué voy a hacer las cosas, porque yo no soy una máquina para estar tic tic tic haciendo. Soy una persona y quiero saber por qué voy a hacer las cosas. Entonces, a mí no me gustaba que me decretaran las cosas. Siempre le digo que para mí es mejor y la gente te entiende y como que está más dispuesta cuando vos le explicás por qué. O sea, pila de veces hemos dicho, «bueno, tenemos que llevar todas estas plantas para tal sector». Llevamos, movemos todo, un día de movimiento, que queda todo el mundo agotado [...]. Viene una orden de que ese tipo de planta ya no la vamos a usar más y que hay que sacarlo, hay que tirarlo. Después de que hiciste todo un movimiento, «miren, chiquilines, que pasó esto y lo que les hicimos llevar la semana pasada ahora hay que tirarlo» y les explicás, porque ellos nos mirarán como diciendo «esta está loca. Ayer nos hicieron llevar y hoy...». Entonces, que explicándole la gente entiende y lo hace, no te digo contentísimo, pero por lo menos sabe que no son locuras que se le ponen a una. Creo que a la gente le tenés que hablar. A veces también terminás siendo psicólogo de tus funcionarios. A veces sí, te cuentan y entonces tratás de que no... Vos sos el capataz y tenés una comunicación con ellos, pero no tan así. A veces, por la misma dinámica y el tiempo y las horas que uno pasa como que ellos llega un momento que con alguien tienen que hablar. Entonces, a veces hablan (supervisora vivero empresa B).

Los modelos de gestión tradicionales basados en la autoridad individual tampoco generan las condiciones propicias para el desarrollo de espacios de confianza entre los trabajadores ni de formas de confianza institucional (Koenig, 1999). Estas formas de confianza, como plantea Karpik (1996), se construyen a través de largos procesos de intercambio en los cuales las conductas de los actores se vuelven predecibles unas con respecto a las otras. Presuponen, a su vez, espacios de comunicación más horizontales, sustentados en el reconocimiento y el respeto mutuo. En estos casos, los mecanismos de control son más internos y se construyen sobre la base del respeto de un conjunto de reglas de juego compartidas. Las formas de gestión tradicionales reproducen relaciones de bajos niveles de confianza que requieren mecanismos de control externos y que generan permanentes discusiones sobre la legitimidad de las decisiones.

Muchas veces las relaciones caen en un pico... Se deterioran por alguna razón y después hay que volver a recomponerlas, pero lo que está claro acá es que hay que construir un ámbito de confianza. El ámbito lleva tiempo construirlo y se puede desarmar en cinco segundos. Entonces, creo que

las partes tienen claro eso y es muy importante, porque donde se deteriora el ámbito de confianza, más allá que vos firmás todo y todo lo demás, siempre tenés que creer en la buena fe del que está negociando con vos. Si descubrí algo que va un poco contra la buena fe —más allá de que estés defendiendo cosas que sean opuestas a las que vos tenés que defender—, siempre en el ámbito de la buena fe, y creo que eso como los delegados son en general los mismos, ya nos conocemos, en la interna te hablo (jerarca empresa B).

En otros casos, se construyen relaciones de confianza personales entre los encargados y los trabajadores sobre las que se sustenta el desarrollo del trabajo forestal. Estas formas de confianza más tradicionales tienen su espacio privilegiado en las cuadrillas que se conforman como pequeños grupos, que conviven durante el día y en la cual las relaciones de autoridad se atenúan a través del contacto cotidiano. Las relaciones de confianza personal, basadas en las relaciones cara a cara, son, en muchas ocasiones, funcionales a las políticas generales de gestión de la fuerza de trabajo, en la medida en que generan condiciones propicias para la participación de los trabajadores. En este sentido, el carácter tercerizado del proceso de trabajo forestal, si bien crea obstáculos importantes para el desarrollo de políticas más universales, genera, al mismo tiempo, espacios de integración internos que pueden ser considerados como facilitadores de estas políticas.

Hay otro encargado, también, que no está acá. Tenía otra cuadrilla. Entre los dos no se llevaban bien. Siempre hubo problemas y me parece que el problema más grande que hubo, en un principio, fue que uno quiso separar la cuadrilla de uno y no: «vos sos mío, trabajás conmigo». Y ahí ya hubo un roce, y la gente ya no trabajaba junta porque «vos sos de aquel» y «vos no sos mi encargado» y todo así. El otro muchacho es un poquito más hábil que este o por lo menos daba iniciativa, que también es nuevo pero da iniciativa, como que va a ser mejor. Yo le decía «mirá, yo te digo una experiencia mía. Yo prefiero trabajar con cinco personas de confianza. Sé que los trabajo, los mando a trabajar y hacen bien las cosas y no con diez, que de los diez, cinco te las hacen mal». Trabajás mucho más tranquilo vos. Yo vengo al campo y voy a estar más tranquilo, tengo más confianza en la gente y siempre, si vos no tenés controlado a los cinco que te hacen mal, los cinco que te hacen bien, tal vez la mitad de ellos te lo van a hacer mal, porque los otros están ganando el mismo jornal que el que lo hace bien y «si aquel lo hace mal y no le dicen nada, yo también» (supervisor plantación empresa A).

Tengo un compañero con quien puedo contar, con el encargado. Puedo hablar de lo que sea. Mañana estoy mal, me peleo con mi mujer, vengo y «mirá, estoy mal, loco, preciso venirme, no aguanto más». Y el loco me lleva hasta mi casa [...]. Hay gente que piensa diferente y viene acá y se quiere llevar el mundo por delante, o no le importa un compañero y yo sé que el loco me echa, me echa a mí como echa a cualquiera. Aunque después vayamos a jugar al fútbol de noche, como se hace. Yo estoy totalmente cómodo (trabajador empresa A).

En algunos casos, la empresa establece espacios de diálogo con el sindicato para fijar acuerdos bipartitos sobre normas de trabajo. Esta modalidad tiene la ventaja de que establece un conjunto de normas generales que nacen de consensos surgidos de la negociación entre trabajadores y directivos. Estos acuerdos, a su vez, se establecen por escrito, para dar garantías a las partes sobre sus contenidos y sus alcances.

que después no haya duda, «te dije tal cosa», «me dijiste tal otra» y siempre que haya acuerdos se establezcan convenios. Se genera bipartita, se registra en el ministerio y esos acuerdos son sagrados y se respetan. Si no se respeta el convenio, entonces partimos de que no somos caballeros dialogando. Y, a su vez, tenemos, obviamente, relacionamiento con las autoridades de lo que son los sindicatos nacionales. O sea, el sindicato de la madera tiene su delegado nacional también. Cuando hay problemas más grandes, indudablemente intervienen, pero últimamente no ha habido. De hecho también se han reducido bastante los conflictos y los reclamos de los trabajadores y ya no estamos hablando de los internos sino de los contratistas. Viste que ahora con la ley el trabajador puede presentar y reclamar contra mí, contra vos y después veremos cuál de todos tiene la culpa (jerarca empresa B).

En las empresas forestales, los modelos de gestión tradicionales conviven con el desarrollo de políticas generales que incluyen normas relativas al proceso de trabajo. En este sentido, en las empresas analizadas parecen coexistir lineamientos modernos, expresados en el desarrollo de políticas de gestión de recursos humanos que incluyen normas de comportamiento universales, con dispositivos de autoridad basados en las relaciones cara a cara de tipo particularista, especialmente en las relaciones de los trabajadores de las cuadrillas con sus contratistas. Esta coexistencia de componentes modernos, en términos de gestión del personal, con formas de trabajo tradicionales propias del mundo rural es una característica específica de las empresas forestales uruguayas.

También se discute con los delegados, si hay algún planteo específico. Pero nosotros tenemos políticas específicas que se aplican en todos los ámbitos. En el vivero, las específicas que corresponden al vivero, en el campo, las que correspondan a cosecha y silvicultura, en la carga, lo mismo, en el TLM, lo mismo, la maquinaria. Pero, claro, estás funcionando con un engranaje aceitado de alguna forma. Eso no quiere decir que no tenga que estar haciendo siempre prevención (jerarca empresa B).

tensión y cierta bronca por parte de los empleados de [empresa contratista] xxx, que «a nosotros nos exigen, nos sancionan y nos quitan material»; que «vemos que en la otra empresa no se hace». Entonces decimos que sea xxx [empresas contratistas] no nos importa, pero si hay justicia con nosotros [...] Es decir, nosotros tenemos un encargado, vos hacés una falta y enseguida te suspende. Hay otras empresas paralelas donde tienen otro tipo de régimen de trabajo y hace que alguno envidie ese tipo de trabajo, que quiera renunciar a la empresa... (trabajadores vivero empresa A).

La modernización tecnológica introducida por la actividad forestal al mundo rural no tuvo su correlato en el desarrollo de formas de gestión de la mano de obra más adecuadas a los cambios productivos realizados. Las relaciones jerárquicas y las relaciones de cooperación mantienen rasgos típicamente tradicionales, en los cuales el particularismo y el paternalismo propios de las relaciones en el mundo rural se insertan en estructuras productivas modernizadas. La tercerización del proceso de trabajo y la formación de cuadrillas de pequeñas cantidades de trabajadores, en los cuales los criterios de reclutamiento son particularistas y teñidos por relaciones familiares o de vecindad, conforman un espacio de relaciones sociales específico, que lo diferencia de otras actividades productivas.

Si bien en la producción industrial tradicional uruguaya la presencia de lazos familiares o de vecindad constituye un criterio de reclutamiento de mano de obra, la lógica productiva tiende a conformar relaciones más abstractas y universales en el mundo del trabajo. En la actividad forestal, las relaciones familiares y de vecindad se instalan en un proceso de trabajo altamente fragmentado, que refuerza este tipo de vínculo particularista.

La pervivencia de relaciones sociales tradicionales choca, por un lado, con las posibilidades de implementación de políticas generales y universales típicas de la producción industrial moderna.

Por otro lado, este tipo de vínculo establece espacios de integración social que pueden ser incorporados en políticas de movilización de la fuerza de trabajo orientadas a mejorar el involucramiento de los trabajadores con los objetivos de seguridad de las empresas. Sin embargo, estos se inscriben en un marco de débil desarrollo de burocracias profesionalizadas en la gestión de recursos humanos, con una mano de obra zafral con altos niveles de rotación, lo que genera múltiples contradicciones en la implementación de las políticas de seguridad.

Los vínculos que se establecen en el proceso de trabajo de las empresas analizadas generan las condiciones para el desarrollo de un tipo de confianza que Zucker (1986) denomina *confianza adscripta*. Este autor distingue tres formas de confianza en función de su modo de producción:

- la *confianza interpersonal*, ligada a una persona en función de sus características propias como la pertenencia a una familia, una etnia, o un grupo dado. Esta confianza se construye de manera exógena a la relación. Puede ser considerada como un dato de la situación, inscripta en las características propias de las personas y que no puede ser objeto de intercambio.
- la *confianza relacional*, que descansa sobre los intercambios pasados o esperados, en función de la reputación y la reciprocidad. Se define como una creencia particular en las acciones o en el resultado de las acciones de los demás. Las fuentes de esta confianza son múltiples: los intercambios anteriores, los procesos de reciprocidad, la estabilidad de los socios, la participación en una cultura común, la estabilidad de la organización, etcétera. Si bien la confianza no es transitiva en el mercado,

puede serlo parcialmente en el seno de las organizaciones en las cuales se desarrolla. Esta confianza no puede ser medida directamente sino que se expresa a través de símbolos producidos institucionalmente.

- la *confianza institucional*, asociada a una estructura formal que garantiza los atributos específicos de un individuo o de una organización. Implica una reconstrucción de la confianza producida localmente, que pasa de ser interpersonal a ser intersubjetiva, es decir, se transforma en exterior a una situación dada, formando parte de un mundo común, objetiva y reutilizable por otras personas.

Los elementos favorables para la construcción de la confianza institucional son complementarios de los elementos que ayudan a la construcción de la confianza relacional. Si en el segundo caso la confianza interpersonal juega un rol central, en el primer caso, es el desarrollo de intercambios entre individuos que no se conocen lo que genera la necesidad de la confianza institucional.

En las empresas forestales analizadas, las formas de confianza predominantes son las de la primera categoría, que implican un tipo de confianza adscripta, asociada a una pertenencia a la misma zona, al mismo barrio o a la misma familia. Este tipo de confianza, cuya fuente de legitimidad está basada en criterios fijos inherentes a las personas, no es la más adecuada para desarrollar las formas de confianza institucional necesarias para el desarrollo de políticas de seguridad, que requiere múltiples procesos de intercambio entre personas que provienen de diferentes lugares, con trayectorias y formaciones disímiles. El pasaje de formas de confianza interpersonal a formas de confianza relacional o institucional choca con las políticas de reclutamiento y de gestión de la fuerza de trabajo, en las cuales los vínculos interpersonales tienen un peso muy alto. En este sentido, la puesta en marcha de políticas modernas en materia de seguridad entra en contradicción con las formas de contratación del personal y con el perfil de la mano de obra, limitando su eficacia y alcance.

Las culturas de riesgo

Percepción y valoración de los riesgos

Como señala Luhmann (1992), la valoración y aceptación del riesgo no son un problema psíquico sino fundamentalmente social. La conducta individual frente al riesgo implica una adecuación a las expectativas socialmente mantenidas por los grupos de referencia relevantes o bien una respuesta que es la consecuencia de procesos de socialización específicos. Además del cálculo, la percepción, la valoración y la aceptación del riesgo, se suman los problemas de saber quién o qué decide si un riesgo debe ser considerado. El problema de la selección de los riesgos se orienta a dilucidar la posibilidad de que los factores sociales puedan dirigir este proceso de selección. Esto implica poner en marcha un proceso de evaluación y selección de los riesgos colectivos que determine cuáles son los riesgos que se deben afrontar y cuáles son las actitudes que se deben tomar con relación a ellos.

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

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

decisores, que se constituye en un marco de orientación del comportamiento de los actores en su actividad laboral.

En la medida en que se desarrolla en contextos marcados por la incertidumbre, la contingencia y la indeterminabilidad, la negociación de los niveles de riesgo aceptables introduce una lógica de acción diferente a las formas de acción predominantes hasta ahora en las sociedades industriales. No es un tipo de negociación comparable a un convenio salarial o a un acuerdo entre grupos formalizados y establecidos que se inscriben en los parámetros de la acción racional y estratégica entre actores que tienen claramente definidos sus intereses. La negociación de los umbrales de riesgo aceptables es un tipo de negociación más precaria, incierta y cambiante que pone en juego, no solo los recursos de poder de los actores, sino también sus valores, sus reglas de comportamiento, su experiencia cotidiana expresada en términos de racionalidad práctica y las relaciones de comunicación y confianza que establecen con otros actores. En este sentido, la negociación de los umbrales del riesgo aceptables reproduce las condiciones de incertidumbre y contingencia de las situaciones de riesgo en las cuales se inserta.

Dado que el riesgo es una construcción social, su percepción y su valoración están fuertemente condicionadas por los procesos de socialización que se producen en la sociedad o en los diferentes grupos que la integran, los que generan las normas y valores que orientan la conducta de los individuos hacia los riesgos. Estas ideas ponen en un primer plano la noción de cultura de riesgo elaborada por Douglas (1985), a través de la cual podemos analizar las diferentes percepciones y valoraciones de los riesgos que se realizan en la actividad forestal. En este sentido, podemos establecer dos grandes fuentes de elaboración social de los riesgos. La primera la constituye la socialización de los trabajadores forestales en el mundo rural, a través de la cual desarrollan percepciones y evaluaciones del riesgo diferentes de las que podemos encontrar en los trabajadores industriales urbanos. La segunda fuente se refiere a la cultura de riesgo que se desarrolla en las empresas forestales a través de las políticas de seguridad y de capacitación que se implementan. Estas dos fuentes de generación de normas y de percepciones de riesgos conviven en la actividad forestal, en ocasiones de manera complementaria y en otras de manera contradictoria, estableciendo las condiciones que determinan la selección de riesgos que se producen en la actividad forestal. Este complejo proceso de construcción social del riesgo, en el que intervienen las instancias de dirección, los técnicos y los trabajadores, explican que similares relaciones laborales, experiencias de trabajo y relaciones con la autoridad pueden generar diferentes percepciones de los riesgos. En este sentido, la percepción y la valoración del riesgo en las empresas forestales dependen de una multiplicidad de factores que hay que analizar en cada contexto.

La construcción social del riesgo

En el caso de las empresas forestales, los trabajadores muestran una tendencia a naturalizar sus condiciones de trabajo, resignándose a ellas sin considerar la posibilidad de cambiarlas. Este proceso de naturalización de las condiciones de trabajo es un componente típico de las culturas de trabajo rurales, en las cuales la actividad laboral no se percibe como una construcción social e histórica, sino que parece dada como imperativo inevitable. La naturalización de estas condiciones lleva a que los trabajadores piensen que las estrategias de resistencia son más individuales que colectivas, que dependen de condiciones dadas y no construidas socialmente.

Después de un par de plantaciones te acostumbrás. El que sufre más la cintura es el que ya sufre de la cintura. Hay gente que trabaja una hora de cintura y anda loco de la vida. Yo no sufro de la cintura. Siento un poco el dolor de la molestia, pero hoy porque es el primer día. Que el cuerpo se acostumbre en dos o tres días... Después, el cansancio, la cintura, no te joden, para mí (trabajador plantación empresa B).

Después que te acostumbrás, como que no sentís mucho (trabajador cosecha empresa B).

Un poco, ahora que hace días que no andaba, cuando uno arranca de vuelta empiezan a doler los hombros. Pero ya hace tiempo que estoy en ese trabajo, siempre lo hago y no he tenido problema hasta ahora (trabajador vivero empresa C).

En el marco de la naturalización de las condiciones de trabajo, los trabajadores establecen, como vimos antes, una especie de selección natural, a través de la cual se distinguen los que son aptos para las tareas forestales de los que no lo son. Este proceso también lo encontramos en los estudios sobre las condiciones de riesgo en la industria de la construcción (Pucci *et al.*, 2006), en la cual la actitud hacia el riesgo o la capacidad de resistir condiciones de trabajo muy duras forma parte de un proceso implícito de selección de recursos humanos que los propios trabajadores internalizan en su cultura laboral.

Si tenés cintura no pasa nada, hay que aguantar nomás. Dos o tres días y te acostumbrás enseguida. Después, hay gente a la que nunca le duele, hay que gente que es diferente. Es según cómo estés vos, cómo esté cada uno. Dos o tres días y después te acostumbrás, ya no te duele más (supervisor plantación empresa B).

Lo que pasa es que hay gente que no está acostumbrada a esta clase de trabajo. Entonces resulta bastante pesado. Sobre todo la gurisada joven. Se ve que nos les gusta madrugar tampoco. Está eso también (trabajador plantación empresa B).

Este proceso forma parte de los procesos colectivos de percepción y valoración de los riesgos de los trabajadores forestales, para los cuales la capacidad de

resistencia a las duras condiciones de trabajo del mundo forestal constituye una condición de empleo.

Yo no soy viejo, pero capaz dentro de cincuenta años, capaz que lo sentís. Y el cuerpo de uno... Vos querés rendir más, pero no te deja [...]. Gente mayor acá no creo que venga; creo que no viene mucho a trabajar por eso mismo, porque sabe que con la plantada está la cintura, la abonada también tiene el problema de la cintura, la abonada es peor... (trabajador plantación empresa B).

Esta percepción también es compartida por los encargados de los procesos de trabajo de las empresas forestales. Los encargados son reclutados, en la mayoría de los casos, entres los propios trabajadores, por lo que también participan de las mismas percepciones y valoraciones en torno a los riesgos. La actitud hacia los riesgos de los trabajadores forma parte del proceso implícito de selección de recursos humanos que se instala en la percepción de los encargados y de los capataces que dirigen el proceso de trabajo.

Y vos ves que de repente la gente algún día que se le genere el tema de la cintura o algo así más importante... Alguno lo siente más que otro, pero digo donde vea que... Lo tengo que separar y lo tengo que mandar en remise. O le doy un analgésico o algo y se recupera, y es el momento nomás. Además los primeros días son... Hasta que se acostumbra el cuerpo. Después de que se acostumbra el cuerpo... (supervisor plantación empresa B).

La naturalización de las condiciones de trabajo tiene consecuencias sobre la percepción del riesgo que construyen colectivamente los trabajadores. Las condiciones negativas para la salud o los riesgos sistémicos de los procesos de trabajo se consideran como un componente inherente a la actividad forestal, que los trabajadores deben saber afrontar y a las cuales se deben adaptar.

No es mejor, porque creo que en un supermercado uno está más cómodo, pero acá es exigencia. Exigir el cuerpo para que rinda. Este es un trabajo como cualquier otro, es acostumbrarse al trabajo (trabajador empresa C).

De todas maneras, si bien la tendencia a naturalizar los riesgos tiene cierto peso en la construcción de las representaciones sociales de los trabajadores en torno al riesgo, también encontramos, a lo largo de las entrevistas, núcleos de trabajo que fueron construyendo, de manera colectiva, percepciones del riesgo altamente elaboradas, producto de su experiencia práctica y de su interacción con los diferentes dispositivos implementados por las políticas de seguridad de las empresas forestales. En este sentido, la modernización de la producción forestal permite superar la perspectiva que tiende a naturalizar la presencia de riesgos y a sustituirla por construcciones sustentadas en la perspectiva de que el riesgo es una construcción social. El desarrollo de culturas de riesgo más elaboradas entre los trabajadores forestales muestra que las percepciones de riesgo están fuertemente influidas por los procesos de aprendizaje organizacional reseñados en el capítulo 1, los cuales establecen la posibilidad de construir, de

manera contingente, referenciales comunes ligados a los contextos laborales específicos en los que se desarrolla la actividad forestal.

Riesgos generales de la actividad rural

Los trabajadores perciben el riesgo de accidentes provocados por el manejo de la maquinaria de trabajo utilizada en la producción forestal, como tractores o zorras. Estos riesgos no son específicos de esta actividad, sino que más bien constituyen uno de los clásicos riesgos inherentes a la actividad rural. En este sentido, la cultura de riesgo elaborada en este ámbito se incorpora a los procesos de trabajo forestales que tienen una impronta más industrial que rural.

Se trabaja con tractor, con zorra. Hay que tener cuidado con el tractor. El que maneja el tractor, que son de xxx los tractoristas. Obviamente, no arrancar un tractor cuando haya una persona adelante, tener esos cuidados con el manejo con la zorra, porque a veces se engancha. No sé si has tenido la oportunidad de ver que se enganchan cinco o seis zorritas, atrás de cada tractor, que parece la calesita del parque Rodó (trabajadores empresa A).

Otro riesgo común de las actividades que se desarrollan en el medio rural es la posibilidad de atropellar animales, en días o momentos del día de baja visibilidad, cuando se conducen vehículos por los caminos construidos por las empresas forestales para el transporte y la circulación de la producción.

Yo venía para el trabajo. Estábamos en Flores, salíamos temprano. Era un día de esos en los que hay niebla en los bajos y al llegar a El Carmen es puro cerro, cuchilla, grandes bajos. Había niebla en los bajos y nunca pensé que iba a haber caballos. Todos los días pasando y nunca había nada, y cuando piqué el bajo, que la luz se clavó, cuando quise repechar veo los caballos encima (supervisor plantación empresa A).

Este riesgo también forma parte de la cultura de riesgo implícita del trabajo rural, que opera como componente positivo en la percepción de los riesgos de la actividad forestal. En este sentido, existen líneas de continuidad entre los componentes de riesgo de la actividad rural en general y la actividad forestal, aunque esta última genera riesgos específicos que no se encuentran en los procesos de trabajo clásicos de la producción rural del Uruguay.

Riesgos vinculados a elementos naturales

Los trabajadores también perciben riesgos como las posibilidades de derrumbe de invernáculos o construcciones que conforman la infraestructura de la producción forestal. Estos riesgos, si bien no son específicos de esta actividad, son significativos en la medida en que buena parte de la infraestructura que se construye para desarrollar la producción forestal es precaria, debido a los continuos cambios y traslados que marcan las características salientes de este tipo de proceso laboral.

Los palos, estos mismos, acá también se pudren. Hay cantidad que ya se cayeron, es un peligro a veces. El Sombrite que queda ahí, ahora está porque... Pero cuando hay plantas que hay que cuidar, que recién empiezan a salir de adentro, eso viene todo y tapa todo hasta la mitad allá. Y nosotros con palos y todo tenemos que llevar, y tenemos aguja —son unas de plástico, negras que andan ahí en la vuelta— y con esas tenemos que ir enganchando y cosiendo... Ponemos el Sombrite y vamos cosiendo para que agarre. Eso lo hacemos a veces arriba de estos palos y es peligroso. Esos están reflojos, estos son más firmes, pero ya está todo podrido. Tenemos que tener cuidado de dónde pisar, por el tema de la caída... (trabajadora vivero empresa C).

La actividad forestal, en la medida en que es un trabajo rural que se realiza al aire libre, está sometida a las amenazas y a los riesgos inherentes a la presencia de fenómenos naturales. En este sentido, uno de los riesgos naturales más percibidos y valorados por los trabajadores es el posible efecto mortal de las tormentas eléctricas, debido a la permanente cercanía de alambrados que son transmisores de la corriente eléctrica proveniente de los rayos. Esta percepción forma parte de la cultura de riesgo implícita de la actividad rural, que se incorpora a los procesos de trabajo forestales.

A nosotros a veces lo que nos da miedo son los días, el tiempo de tormenta y electricidad, como estamos todos continuamente adentro de los alambres. Tenemos un miedo bárbaro, pero no queda otra. A veces los camioneros mismos nos dicen, con mucha electricidad que a veces cada rayos caen... Dicen que ellos mismos, por seguridad, tampoco cargan. Esperan a que pase un poco la tormenta (trabajadora vivero empresa C).

El fuerte viento también es percibido como un riesgo por parte de los trabajadores, no solo por la posibilidad de caída de árboles en el proceso de cosecha, como vimos antes, sino también por las posibilidades de impactos de objetos como chapas o palos que vuelan con mucha fuerza y sin control cuando el viento arrecia.

No nos queda otra sí. Estamos trabajando, a veces, viene viento, tormenta y no sabemos ni para dónde ponernos, porque no tenemos seguridad en el lugar mismo. Hay chapas ahí. El único lugar más seguro es eso que está hecho con sercha y chapa, pero no tenemos mucha seguridad. En ese sentido, a veces ha venido viento aunque por suerte no ha tirado nailon ni nada. La época en la que vino el viento fuerte acá en Durazno afectó toda la parte del centro, de la vía hacia allá, todo para este lado no (trabajadora vivero empresa C).

En la medida en que las instalaciones son, en muchas ocasiones, precarias, como vimos antes, el efecto de los fuertes vientos genera el riesgo de derrumbes o caídas de objetos que pueden generar lesiones a los trabajadores. En este caso, el desarrollo de la cultura de riesgo de los trabajadores forestales permite establecer la diferencia entre un peligro (el fuerte viento) y un riesgo (la decisión de construir

infraestructuras precarias) estableciendo condiciones para desarrollar procesos de negociación de los umbrales de riesgo aceptables (Luhmann, 1992).

Nosotros, cuando estábamos acá, siempre estábamos en alerta. Si tenemos los nailon abiertos... Si viene viento tenemos que bajar todo porque si no embolsa y rompe los techos. Claro, si no embolsa y revienta arriba, en algún lado, y así como quedan los varones, tienen que tener cuidado por el peligro de resbalarse arriba de los camiones. Ese es el peligro (trabajadora vivero empresa C).

El riesgo de incendio también es un riesgo típico de las actividades realizadas en medios naturales, que se agrava en la producción forestal debido a que su materia prima es la madera. La presencia de grandes bosques de pinos que rodean los establecimientos forestales es un factor de riesgo de incendio constante. Las políticas de prevención de los riesgos que se implementan en esta dimensión parecen insuficientes para un control eficaz de este riesgo, lo que se puede explicar por la percepción, fundada o no, de que estos riesgos tienen bajas posibilidades de ocurrencia.

Me parece que no. Sí, me comentaron de un incendio, pero fue muy poco y se pudo controlar enseguida. xxx tiene cisternas ya preparadas para eso, en cada región hay tres o cuatro. Tenemos en cada campo, cuando estamos [...]. Se tiene una cisterna en el campo y el contratista tiene el número de teléfono para llamar a los bomberos, la seccional de la zona, los números de supervisores, todo (supervisor plantación empresa A).

La presencia de víboras y la amenaza de picaduras también son percibidas como riesgos inherentes a los trabajos que se desarrollan en medios naturales.

Las víboras. Si te pica una víbora no pasa nada, algunas que hay acá no son venenosas (trabajadores empresa B).

Esta percepción forma parte de la cultura de riesgo del mundo rural, lo que explica que sea minimizado en algunas zonas, debido a la presunción construida socialmente de que las víboras que habitan ese lugar no son venenosas.

Riesgos vinculados al esfuerzo físico

El esfuerzo físico que se despliega en algunas tareas y el manejo de troncos o ramas pesadas generan en los trabajadores la percepción de riesgos de desgarrar muscular cuando la tarea se realiza sin el debido cuidado o a ritmos muy intensos. En estos casos, la negociación de los umbrales de riesgo aceptables implica discutir aspectos medulares de la organización del proceso de trabajo, así como las propias condiciones de empleo a través de las cuales se introducen los beneficios por productividad.

Y bueno, que te caés o te golpeás. Te podés desgarrar haciendo alguna mala fuerza... Sí, eso sí es lo más común que yo he visto: gente que se ha desgarrado o golpeado, es lo más común que he escuchado, ¿no? O problemas de espalda, de cintura, por hacer una mala fuerza y viste que tenés que tomar un certificado y hasta que no te recuperes bien... Y donde vamos a

plantar, hace mucho calor ahí. Y después, algunos caminos están medio, digamos, de tierra que se hace barro. Podés caerte o algo —no en todo el vivero, en unos sectores del vivero, ¿no? Pero después, en general, no. Para mí, no, no (trabajadora empresa B).

Los continuos desplazamientos de los trabajadores en el proceso de trabajo, en terrenos que muchas veces son irregulares o tienen mucho barro, generan también riesgos permanentes de caídas o tropezones, en particular en las tareas de cultivo. En estos casos, los componentes naturales del terreno no son percibidos por los trabajadores como peligros sino como el producto de decisiones de la organización.

Acá tenés que tener cuidado de no tropezar con ninguna rama, en el tema de la pala, en no andar corriendo. Porque a veces le calculás mal acá y ponés el pie muy cerca y ¡pum!, te pegás arriba del pie (supervisor empresa B).

El muchacho que está en la carretilla sacando... Lástima que el día es complicado, el día de hoy, el barro, la resbalada... Uno anda con botas, es más pesado (trabajadoras vivero empresa C).

Los riesgos de caídas también se producen en espacios cerrados como los invernáculos, debido a la presencia de musgo o de alambres tendidos que no son fácilmente visibles. Estas caídas, si bien no siempre son evaluadas como graves, se incorporan a los procesos de construcción de una cultura de riesgo específica de la actividad forestal.

Y en los invernáculos, los pisos son de hormigón; juntan como un musgo, que si patinás ahí te podés hasta quebrar (trabajadora empresa B).

Las caídas son bravas, pero después de que te acostumbrás, no. Cuando se estaban haciendo los invernáculos, cuando yo vine, se estaba armando esto recién y estas calzas se estaban armando y entonces siempre había hombres con alambres tirantes y todo, y vos pasabas con bandejas —las traés de a dos, llenas de plantas—, le embocabas a un alambre y volabas con bandeja y todo. Pero claro, después ya es como el ciego. Después ya es muy difícil que tengas accidentes, aunque caídas podés tener. Nunca fueron golpes graves. Por lo general nos reímos primero [risas] y si no se ve sangre, nos reímos. No ha habido nadie quebrado ni con problema ninguno. Duele nada más, pero... (trabajadora vivero empresa C).

La humedad permanente que tienen los viveros también es un factor que genera riesgos de resbalones y caídas en los trabajadores, que en general se desplazan llevando las bandejas de plantas agarradas con las dos manos.

Resbalarte, por ejemplo. Si tenés que agarrar algo y subirte arriba de uno de los palos que estén mojados, ese es uno de los riesgos que tenemos. O vas caminando y el camino está muy mojado. Tenés que tener zapatos de seguridad. Ahora no, pero hemos tenido, por lo menos nosotros no hemos tenido. Los zapatos los tenemos que comprar nosotros... (supervisora empresa C).

El permanente contacto con las plantas también es percibido como un riesgo por los trabajadores que desempeñan sus tareas en los viveros, porque genera perjuicios en la piel de las manos. Los trabajadores notan que las manos se secan y la piel sufre el efecto nocivo de los fertilizantes que se utilizan en la tierra en la que se plantan los futuros árboles.

Si uno trabaja sin guantes, como tiene fertilizante la tierra, se nos quedan muy secas las manos y jode. Tenemos las manos hechas bolsa nosotras [risas], porque quedan las manos secas. El contacto con productos químicos. Los guantes se deterioran; si no, quedan muy cuarteadas las manos. Tratamos con los guantes más o menos de cuidarnos un poco, si no nos quedamos sin nada. En la medida en que vas trabajando te vas dando cuenta de que quedan muy secas las manos. Los guantes viste cómo quedan y nosotros nos imaginamos las manos... (supervisora empresa C).

La utilización de guantes permite disminuir este riesgo. Sin embargo, esta reducción es relativa debido a que, cuando las plantas son muy delicadas, no se pueden utilizar los guantes porque la capacidad de manipulación de las manos disminuye y no permiten realizar la tarea de forma adecuada. Esta imposición del proceso de trabajo determina que los trabajadores queden expuestos a tener contacto directo con las plantas, utilizando las manos sin ninguna protección. En estos casos, la construcción colectiva de los riesgos que establecen los trabajadores determina las posibilidades de negociar componentes del proceso de trabajo que generan condiciones de riesgo que no son consideradas por la organización.

Esto es de parte de nosotras nomás, para cuidarnos un poco. Pero hay trabajos que no podemos hacer con guantes. A veces está la planta muy delicada al sacarla y podemos romper y tenemos que trabajar con las manos nomás —sin guantes porque a lo que el guante es más grueso, la jode, la rompemos sin querer. Son muy tiernitas a veces. Cuando están bien fuertes, grandes, sí nos ponemos los guantes (supervisora vivero empresa C).

De todas maneras, el trabajo en el vivero no es percibido ni valorado por los trabajadores como una actividad de alto riesgo. Las caídas y los resbalones en general no tienen consecuencias muy graves y no se perciben otros riesgos de importancia.

Caída, porque después algo más grave no hay. Más de caernos no va a pasar. O de reventarnos la cabeza contra el muro [risas]. Eso, las altas nomás [risas de todos]. Ahora ya estamos acostumbrados. Antes, cuando estaban las riendas... Y a lo que hay pedregullo no nos caemos tanto, porque en el barro resbalás y... (trabajadoras vivero empresa C).

Hay un tropezón, alguna caída. La gente tiene desplazamiento en el vivero y es obvio que haya un accidente de ese tipo. Accidentes mayores no tenemos mucho, no hay mucho riesgo tampoco. No hay trabajo en altura... El riego no es muy riesgoso. Es manipular cosas muy sencillas. Y el trabajo de la tijera en realidad, también, están sentados. Están en una mesada con bancos adecuados, que son a la altura de la persona con relación a la mesa (jerarca empresa B).

La percepción de que el trabajo forestal, en la actualidad, tiene pocos riesgos, también está presente en la perspectiva de un sector de trabajadores, en particular en los que desempeñan sus tareas en los sectores de cultivo y plantación. Estos trabajadores perciben cambios positivos en las formas de organización del trabajo forestal que han contribuido a disminuir los riesgos clásicos de esta actividad.

Mal o bien se han arreglado un montón de esas cosas y no le veo peligro a este trabajo. A veces, lo que veo es imprudencia de uno mismo... Yo no digo que vos le digas a la gente «bueno ta, hoy van a ganar lo mismo que estaban ganando con producción, pero no tienen producción», porque hay más de uno que vos lo escuchás decir «yo quiero hacer 2 o bandejas», sabés que hacés 2,5, llegás bien a las 2,5, no seas mala, tampoco pidas 2 o porque no te van a dar 2 o. Entonces, ves gente que anda muy rápido, manipulando una bandeja para llegar a un número y no ven dónde caminan ni donde pisan. Y hay lugares que hace pila que no se lavan las casitas y hay musgo y... Yo voy con una bandeja y veo que está limpio, pero después otro pasa adelante con una bandeja y es imposible (trabajadora vivero empresa A).

En sí peligro, no.. Excepto cuando anda con el tractor con la rotativa, que puede volar alguna piedra. Pero casi siempre estás lejos. En el trabajo riesgos en sí no hay casi (trabajadores empresa B).

En la medida en que, como mencionamos antes, la producción forestal combina modalidades cercanas a la producción industrial con modalidades típicamente rurales, los riesgos que se presentan en los procesos de trabajo son más variados que en otras actividades. Además de los riesgos ligados a los factores naturales, propios del mundo rural, se le agregan los riesgos del trabajo en altura, típicos de la actividad de la construcción, y los riesgos de manejo de maquinaria y tecnología, propios de la actividad industrial. En este contexto, el proceso de construcción social del riesgo en la producción forestal está signado por una elaborada percepción de los riesgos inherentes a esta actividad por parte de los trabajadores. Esta percepción permite generar las condiciones para establecer espacios de negociación con la empresa, en relación con los umbrales de riesgo aceptables de numerosas tareas inherentes a la actividad forestal.

Riesgos vinculados al uso de productos tóxicos

En las empresas analizadas, encontramos que los trabajadores forestales tienen una clara percepción del riesgo de contaminación con productos tóxicos. Este riesgo está presente fundamentalmente en la etapa de cultivo, cuando se realiza la tarea de fumigación de las plantas nuevas para protegerlas de las plagas.

Nosotros nos encargamos del mantenimiento de todo el tema plantación. El riesgo más grande que tenemos es que trabajamos con productos tóxicos. Usamos todo para cuidarnos —capa, máscara, guantes—, usamos todo (trabajador plantación empresa C).

El riesgo de contaminación es un riesgo visible, aunque de forma indirecta, que opera de forma mediata, en el largo plazo, en la salud del trabajador. El riesgo

se percibe claramente debido al olor que dejan los productos tóxicos cuando se utilizan en el proceso de trabajo. Ese olor se mantiene incluso en los ambientes cerrados, a los cuales deben acceder los trabajadores luego de las fumigaciones.

Hoy se aplicó y mañana está trabajando la gente donde está el veneno aplicado y el olor queda, está encerrado eso ahí, son invernáculos. A los diez minutos es que están y es impresionante el olor. A los diez minutos te llevan a entrar y... (trabajadores vivero empresa B).

Los trabajadores tienen una clara percepción de los efectos negativos de los productos tóxicos, que se relacionan con la posibilidad de que el producto pueda penetrar en la piel de las manos o afectar los ojos. Esta percepción se asocia a la interacción entre el conocimiento técnico incorporado en la organización a través de los cursos implementados y el conocimiento práctico elaborado por los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

Ahí ya el tema es de seguridad porque viste que son herbicidas y el tema de la máscara y los ojos es lo principal... y las manos... (supervisor empresa C).

La visibilidad del riesgo de contaminación varía según la etapa del proceso de trabajo en la cual se aplican los productos tóxicos. El riesgo de contaminación se acentúa por el hecho de que los productos, cuando recién están aplicados, no transmiten ningún olor, aunque igual contaminan a los trabajadores que entran en contacto con ellos. Esta contaminación, a su vez, se va acumulando en el cuerpo con el paso de los días, por lo que sus efectos nocivos no se notan de inmediato. En este sentido, los trabajadores tienen una clara percepción del riesgo pese a no ser tan visible y a tener efectos en el largo plazo.

Por el tema mismo de los productos químicos, son productos químicos y vos con el producto recién aplicado te metés a trabajar. En el momento no sentís nada, pero eso se te va acumulando en el cuerpo. Después, con los años, empezás a tener síntomas y cosas así, en un futuro no sé cómo vamos a estar (trabajadores empresa B).

Los trabajadores que pueden ser más afectados por estos riesgos son los que realizan directamente la tarea de fumigación. Estos trabajadores transportan una mochila llena de productos tóxicos, que deben rociar en las plantas para protegerlas de las clásicas plagas de las zonas de cultivo, como las hormigas.

Cuando hacés mochila también, los riesgos... Contaminarte, ¿no? Que no te toque el producto. Con las manos solas, no. A ninguno le pasó nada, así que todavía no tenés mucha idea. Y ojalá que no la tenga (trabajador plantación empresa B).

Yo prendo y salgo, y hasta que no termina no apago [...]. Ellos se tienen que poner máscaras, cosas así, porque es tóxico (trabajadoras vivero empresa C).

Por ejemplo, el tema de los insecticidas y el trabajo con fertilizantes y ese tipo de cosas. La mochila, la máquina, la matayuyos. Es riesgoso también, porque si se ensucia la mano y se la pone en la boca, se toma agua o cualquier cosa, es un veneno (trabajador empresa C).

El riesgo de contaminación con productos tóxicos que sufren los trabajadores que realizan la tarea de fumigación se percibe como la posibilidad de que les caiga parte del material tóxico con que riegan en el cuerpo o en las manos, lo que genera la posibilidad de contaminación.

—Mientras nosotros estamos pinchando el material, cada tanto te cae un riego, pero es muy finito el riego. No te hace nada si te mojás. Algunas salen, no les gusta mojarse, pero mientras estás pinchando, que te caiga el agua no pasa nada.

—No, porque nunca nos ha hecho... Si tiene, debe tener muy poco, porque nosotros no hemos tenido problemas en el contacto, digo, con la cara o la piel, nunca (trabajadora empresa B).

Uno de los mecanismos a través de los cuales las empresas forestales reducen el riesgo de contaminación se plasma en la decisión de realizar las aplicaciones al final de la jornada, cuando el grueso de trabajadores culminó su jornada laboral y se retiró de los espacios laborales. Estas normas se enmarcan en las políticas de seguridad de las empresas forestales, aunque los trabajadores señalan sus dudas acerca de que todas las empresas las respeten.

Eso se aplica a última hora, después de que se va la gente y queda toda la noche. La idea de ellos es que se haga así, pero se está haciendo en horario de trabajo. Por lo menos se está aplicando. No hay gente cerca, pero se está aplicando igual en horario de trabajo y no debería (trabajadores vivero empresa B).

Los trabajadores que realizan la tarea de fumigación tienen una capacitación específica que les permite conocer los productos que utilizan y realizar la tarea de acuerdo a los criterios de seguridad establecidos, utilizando el equipamiento apropiado para la tarea.

De todas maneras, los trabajadores perciben que los riesgos de contaminación persisten incluso si la norma de seguridad se respeta y los que ejecutan las tareas de fumigación utilizan el equipamiento adecuado.

Acá no hay de cambio... Yo, en mi vida, en 34 años que tengo, jamás sufrí una alergia y acá ahora estoy medicada... Pero andá a explicarles, porque dicen que los productos que usan... Yo entiendo que no son tóxicos, pero si a vos te dicen «aplico esta agua acá y por 24 horas no puedo entrar», ¿por qué, si la aplicaste ahora, yo, atrás del que viene aplicando, voy a venir? Si el otro está protegido, yo también. Preparan fertilizante allá, por más que no sea tóxico, el otro está con... parece enviado de la Nasa... Ya me hicieron un montón de estudios. Acá en la empresa también se hizo el año pasado. Nos hicieron uno por el tema de salud ocupacional... Vinieron y nos mandaron hacer a todos análisis sobre productos tóxicos, que no nos salió nada, pero... Ahora, la doctora —estoy con una dermatóloga— me mandó hacer análisis completo de todo otra vez y me dice que tengo urticaria crónica. Me enroncho toda, de la nada y de la nada se va y después esa picazón en las manos y en los pies (trabajadora empresa A).

Esta percepción se sustenta en la presencia de alergias entre los trabajadores, que se interpretan como síntomas de que existen formas de contaminación crónicas provenientes del contacto permanente con productos tóxicos. En este caso, la construcción colectiva del riesgo de contaminación desarrollada por los trabajadores cuestiona el conocimiento técnico incorporado a nivel organizacional, generando un espacio para la negociación de los umbrales de riesgo aceptables.

Riesgos en la cosecha

Otro riesgo percibido por los trabajadores es la posibilidad de caída de árboles o ramas en el proceso de cosecha. Este riesgo es más visible y directo, y su efecto es inmediato, en la medida en que se traduce en lesiones provocadas directamente por el evento percibido como riesgoso.

¿Los riesgos? Depende de los trabajos que hagas. Por ejemplo, cuando estamos con los herbicidas, la intoxicación, o cuando se está cosechando, una rama, un árbol que caiga. Este trabajo riesgos no tiene, salvo un tropezón o que te caigas acá nomás [...]. En la plantación no hay muchos riesgos, en las otras cosas sí porque son productos químicos, entonces ya se necesita más protección: caretas, guantes (trabajador empresa C).

La caída de árboles puede ser el resultado de las acciones de los trabajadores en el proceso de cosecha, cuando se voltean, o puede deberse a factores naturales, como el viento y las tormentas. También puede deberse a una combinación de ambos factores, como cuando se cortan árboles en días de mucho viento. En estos casos, siempre existen decisiones humanas detrás de este riesgo, por lo que podemos diferenciarlo del peligro (Luhmann, 1992). Si la caída de los árboles se debe al viento, previamente se tomó la decisión de seguir trabajando pese a la presencia de este factor natural riesgoso. En este plano, la cultura de riesgo de los trabajadores forestales pasa de considerar la caída de árboles como un proceso natural inevitable a considerarlo como un componente de un proceso de trabajo signado por decisiones que establecen las mayores o menores probabilidades de riesgo.

No es lo mismo. Si está frío es lo mismo, solamente que andemos volteando árboles, por el viento y eso sí, hay que tener precaución (trabajador empresa C).

La cosecha, por el tema de los riesgos que hay por el tema del volteo y todo. Por la actividad en sí (supervisor cosecha empresa B).

El riesgo de caída de árboles en la cosecha se asocia también a los efectos que puede tener la acción de un trabajador sobre otro trabajador. Este riesgo se expresa, en la tarea de cosecha, en la posibilidad de que el árbol que corta un trabajador, utilizando una máquina o una motosierra, caiga encima de otro trabajador que realiza la misma tarea en las proximidades. En este caso, si bien el riesgo parece asociado a la decisión del trabajador que corta el árbol, las

elaboraciones que se desarrollan en el marco de la organización establecen claramente que la responsabilidad recae en las decisiones de los que organizan el proceso de trabajo.

Caminás y ya tenés riesgo; solo con caminar ahí entre las ramas (supervisor cosecha empresa B).

Se te puede caer un árbol arriba, un árbol que esté medio mal enganchado. O con la tormenta, que no te des cuenta y te caiga arriba. Y te patea un árbol, lo volteás. Te retirás y te patea. Hace poquito nomás, un compañero mío estaba picanéandome a mí y se trezó un árbol con otro. Y disparó, pateó y le pegó y le quebró la pata. Ayer le sacaron el yeso. Dos meses y pico. Se puede evitar y no. Son cosas de segundos. Nosotros siempre mantenemos la distancia. No, andaba con una picana él y yo andaba volteando. Ni yo me di cuenta... (trabajador cosecha empresa B).

Las normas de seguridad más importantes que implementan las empresas forestales para reducir este riesgo se orientan a establecer las distancias mínimas que deben tener los trabajadores entre sí en el proceso de trabajo de la cosecha. Estas distancias evitan que el árbol cortado por un trabajador, que tomó las precauciones necesarias, caiga sobre otro trabajador que concentra su atención en el árbol que él está cortando. Las empresas forestales también desarrollan normas de seguridad que indican los procedimientos que se deben seguir para cortar un árbol y evitar que caiga sobre el trabajador o su ayudante.

Que en el volteo y eso no haya personas en la vuelta a una distancia de, por lo menos, dos árboles de altura. Igual con las máquinas. Siempre tienen que tener presente que cuando estén operando, si ven una persona que se acerca, se cuiden (supervisor cosecha empresa B).

La cosecha manual es una actividad catalogada como de alto riesgo. Los accidentes que yo recuerdo que se han dado ahí no han estado dados por falta de equipo de protección personal, sino por errores en el procedimiento de apeo. ¿Qué quiere decir? Cuando usted apea árboles manualmente, hay condiciones de seguridad mínimas. Por ejemplo, una distancia mínima entre el motosierrista y el que lo ayuda. En general, ha habido algún problema con el ayudante, que el motosierrista lo corta o está cerca de cortarlo porque no hay un respeto de esa distancia mínima. Y después, muchos accidentes que recuerdo con motosierra se han producido durante el desrame. Le estoy hablando de hace muchos años. Todos trabajaban con punteras de acero. La motosierra pegaba en el zapato de puntera de acero y seguía para arriba del zapato y los terminaba cortando, muchas veces en el empeine, a la altura de la lengüeta del zapato. Hoy se trabaja con un tipo de zapato que cubre todo el empeine. Ese accidente yo no he sentido que se haya repetido (jerarca empresa A).

El segundo riesgo significativo percibido por los trabajadores en el proceso de cosecha es la posibilidad de corte de manos, dedos o de partes del cuerpo de los trabajadores que manipulan las motosierras. Este riesgo constituye uno de los riesgos clásicos en la cultura de riesgo de los trabajadores forestales. El corte de

árboles con motosierras fue la modalidad predominante de realización de esta tarea en la época de escaso desarrollo de la actividad forestal y se mantiene aún en muchas empresas forestales, pese a los procesos de modernización tecnológica implementados en el sector.

Sobre todo si entra a trabajar, lo que tiene que hacer es cuidarse. Que trabaje con atención. Y después se le explica todo, que tiene que usar los equipos de seguridad. Se le explica, se le da recomendaciones de convivencia. Porque ellos acá son diez, doce personas que conviven todas en una casa. Se les conversa cómo es la convivencia, qué es lo que tienen que hacer (supervisor cosecha empresa B).

El riesgo de cortes o lesiones por la manipulación de la motosierra se ha reducido en los últimos tiempos debido al impacto positivo de los procesos de capacitación que han implementado muchas empresas forestales. La capacitación para reducir riesgos en esta dimensión del proceso de trabajo forestal incluye diferentes componentes, como el establecimiento de normas sobre utilización de equipamiento de seguridad, manejo de motosierra, definición de las distancias mínimas que deben tener entre sí los trabajadores cuando ejecutan la tarea, desarrollo de actitudes de concentración en la tarea y manejo de los tiempos de trabajo.

No es solamente un tema físico. No cualquiera puede manejar la motosierra sin tener un curso previo de motosierrista. Y además, es una actividad de riesgo. Primero tiene que pasar por todos los aspectos de seguridad, por una cantidad de cosas que no cualquiera está dispuesto a acceder. Porque en la historia de la forestación, cualquiera agarraba una motosierra y cualquiera hacía cualquier cosa, con todos los riesgos que eso tenía. Incluso ahora —con todas las empresas en conjunto— hay una base de datos pública, donde están los motosierristas que tienen carné, que son los que pasaron por los cursos previos (jerarca empresa B).

El cuidado de no distraerte de la máquina. Siempre hay que darle distancia al motosierrista, no andar cerca porque de repente se pone atrás de él, se da vuelta y lo corta. Entonces, tiene que darle distancia. Yo siempre trabajé así, dándole distancia al motosierrista... La empresa también lo previene, es decir, en la volteada de árboles hay que ver que no esté muy cerca una máquina de otra. Que haya una distancia: cuarenta, cincuenta metros. Lo mínimo son tres metros, de ahí, más (trabajador cosecha empresa C).

Los trabajadores no solo perciben los riesgos específicos del trabajo de cosecha, como la caída de árboles y las posibilidades de corte, sino que también perciben el riesgo de que se combinen entre sí.

Es mucho más fácil controlar una motosierra que controlar veinte. Ese es el tema. Pero se toman todas las precauciones necesarias en cuanto a distancia para que trabajen. Distancias entre motosierristas y distancia entre ellos (jerarca empresa B).

La combinación de estos riesgos tiene una relación directa con la cantidad de trabajadores que ejecutan la tarea y una relación inversa con el espacio en el cual esta tarea se desarrolla. La concentración de trabajadores aumenta los

riesgos de corte en la medida en que los mecanismos de control y supervisión pueden ser ineficaces, y el espacio reducido dificulta cumplir con la norma relativa a las distancias mínimas necesarias para reducir este riesgo.

Riesgos por manipulación de tecnologías forestales

Los trabajadores perciben los riesgos inherentes a la utilización de equipamientos específicos de la producción forestal, como las mezcladoras de tierra que se utilizan en los viveros. Estos riesgos incluyen las posibilidades de cortes importantes en las manos o los dedos, o accidentes eléctricos en caso de que la máquina esté en mal estado o sea mal utilizada. Estos riesgos son visibles y tienen efectos inmediatos sobre los trabajadores, pero no están dentro del abanico de los riesgos más conocidos de la actividad forestal, como los que vimos anteriormente. En la medida en que, como señalamos antes, la percepción de los riesgos es una construcción social, las empresas forestales realizan, de manera implícita, un proceso de selección de riesgos, en función de la valoración que se tiene de estos. Este proceso social implícito de selección de riesgos que se produce en la actividad forestal explica que estos riesgos no tengan la atención necesaria, por lo que no existen normas de seguridad ni procesos de capacitación vinculados con ellos. En este sentido, la construcción colectiva que realizan los trabajadores desde su conocimiento práctico establece percepciones de riesgo que no surgen del conocimiento técnico, pero que, a su vez, no son detectadas ni incorporadas por la organización. En estos casos, la falta de comunicación entre el saber técnico y el saber profano inhibe la elaboración de una cultura de riesgo organizacional más completa y minuciosa.

El riesgo más importante sería el de cuando se hace tierra con la máquina. Es eléctrica y una máquina que está marchando, pone en peligro la mano, un dedo... Esa es la mezcladora de tierra, y el trabajo con pala y los arreglos de los invernáculos arriba que se arreglan, el nailon que se rompe y se arregla, se sube, una caída al suelo. Se rompe un nailon que pise mal y se agujerea y pasa urgente para abajo (trabajador vivero empresa C).

En algunos trabajos, como los de reparación o lavado de invernáculos o de partes de la infraestructura, los trabajadores perciben los clásicos riesgos vinculados al trabajo en altura, que no son específicos de la actividad forestal.

No, no tiene que trabajar en la altura. Ahora están lavando el invernáculo, están lavando los techos del invernáculo, que tienen cuatro, cinco metros de alto. Pero no es algo que se haga habitualmente, eso se presenta ahora. Pero trabajos riesgosos, en sí mucho no hay (trabajadores empresa B).

De repente se le dice que te podés quebrar o que podés tener riesgo de caer de una estructura si no tenés el arnés de seguridad. Pero, de repente no le decís al funcionario que se puede quebrar la cadera y puede quedar con una prótesis que dura diez años y que va a quedar prácticamente fuera de funcionamiento. Esas cosas no. Es lo que pasa con los accidentes de tránsito también (supervisor empresa A).

Estos riesgos se perciben en la medida en que estas tareas muchas veces las realizan los propios trabajadores forestales cuando descende el ritmo de trabajo debido a una caída de la demanda. En este sentido, las tareas de altura las realizan trabajadores que no están capacitados para ello ni tienen el conocimiento práctico necesario. En este caso, como en el anterior, la construcción colectiva que realizan los trabajadores agrega nuevas percepciones de riesgo no consideradas por la empresa.

Percepción de accidentes de trabajo

Una dimensión fundamental de los procesos de gestión del riesgo es la atribución y definición de responsabilidad que las empresas construyen cuando se produce un accidente de trabajo. Desde el punto de vista jurídico-formal, la responsabilidad, en caso de accidente, es del contratista principal, siempre y cuando este no haya celebrado un contrato con otro subcontratista; en este segundo caso, la responsabilidad principal se traslada al subcontratista. El problema que surge en las empresas forestales es que proliferan los subcontratos para aspectos parciales del proceso de trabajo, lo que hace que la definición de responsabilidades sea muy compleja y tienda a diluirse.

La dificultad para definir responsabilidades impide la evolución de las normas formales e informales relativas a la gestión del riesgo. Como afirma Fadier (1994), la definición de responsabilidades permite la gestión del riesgo, en la medida en que este remite a comportamientos sociales que son susceptibles de ser modificados. Las dificultades para aplicar las normas formales que regulan las responsabilidades de los actores en caso de accidentes lleva a que en cada empresa se desarrolle un proceso de regulación autónomo para definir las responsabilidades y gestionar las situaciones de riesgo. En algunas empresas, las sanciones por una falla o accidente están dirigidas al personal jerárquico. Las normas y responsabilidades internas están claramente definidas y se sanciona a aquellos que tienen los niveles de responsabilidad más alto. En estos casos, las sanciones pueden llegar al despido de los responsables jerárquicos involucrados en el accidente. En otras empresas no se implementan sanciones, aunque se discuten las causas que llevaron al accidente, de manera de mejorar los procesos de trabajo.

En este sentido, en las entrevistas realizadas, los trabajadores señalan accidentes vinculados al manejo de sustancias tóxicas, como quemaduras e irritaciones en los ojos, pero que no se tradujeron en sanciones específicas ni en políticas activas.

Nosotros comemos y todo con la misma ropa, y hasta el día de hoy nunca nos ha pasado nada. Una vez —no sé si estaba el fertilizador cerca— a una persona le llegó agua en la vista, no sé si cayó una gotita y le salpicó. Y le irritó la vista y tuvo unos días en el seguro por enfermedad, pero ahora está trabajando, es la que pasó recién. Pero fue capaz alguna gotita con fertilizante o algo que le haya caído. Otro fue uno que se quemó una vez... Se equivocó y trajo ácido, fue a echar al tanque y se quemó él. Se quemó una

mano con ácido. Y salpicó. Dice que fue a tirar el plástico, que no tenía nada y se le cayó para la mano y se le pasó la ropa... Pero tenía una campera mía que está por ahí toda rota, y como era gruesa y tenía el uniforme abajo le quemó un poquito, pero no fue tanto. Si no hubiese tenido tanta... Pero eso fue un descuido (trabajadora vivero empresa C).

Lo mismo ocurre con los accidentes en el proceso de cosecha, en los cuales los trabajadores hacen referencia a casos en que algún compañero fue afectado por la caída de un árbol.

No. Ya teníamos la seguridad, pero... Trabajaba con dos o tres motosierristas... Estaba trabajando al lado y me llamaron pensando que estaba con la motosierra atracada. Pero cuando llegué estaba el hombre abajo. Y tuvimos que talar y sacarlo al hombre y salir a la calle porque en ese entonces no teníamos vehículo de apoyo [...]. Y lo manoteé. Lo pateó, lo que pasa es que se había retirado. Entonces, contra el árbol no le hace nada porque le pega y lo voltea. Pero como lo agarró retirado y le pegó, lo agarró con más fuerza. Si lo agarra cerquita, no le hace nada. Y ahí lo agarré y se agarraba la canilla pensando que le había pegado en el muslo. Y después vi que se le estaba hinchando. Y ahí lo llevamos (trabajador cosecha empresa B).

Los trabajadores y los encargados de las empresas forestales tienen conciencia de que los accidentes producidos por la utilización de motosierras, como cortes en las manos o en otras partes del cuerpo, siguen ocurriendo, pese a todas las medidas de protección instauradas y a los procesos de capacitación implementados en el marco de las políticas de seguridad establecidas por las empresas.

Cortes, cortes con motosierra. En las piernas tienen anticorte, pero igual es el más visto. Acá con la motosierra son conscientes de que la cadena, agarrando tierra constantemente... Se descuidan y pierden más si fueran y le dieran una lavadita, una curada, lo que sea, y pierden una semana y vuelven tranquilos (supervisor cosecha empresa B).

Los trabajadores, de todas maneras, tienen una percepción positiva acerca de la evolución de los accidentes de trabajo en las tareas de cosecha. En este sentido, desde una visión temporal del comportamiento de estos accidentes, los trabajadores consideran que los cortes producidos en los procesos de cosecha debidos a la manipulación de las motosierras eran más comunes en el pasado, cuando no existían mecanismos de protección de esa actividad ni procesos de capacitación y formación en este rubro.

Lo que pasa es que esa ley no está hace mucho. Hace un par de años. Pero en los tiempos que nosotros trabajábamos allá era solamente entrar con la motosierra o el hacha. Y algún corte me he pegado. [Y también tuve] un compañero accidentado (trabajador cosecha empresa B).

Los trabajadores de los viveros hacen referencia a los accidentes producidos por la utilización de tijeras en el podado de plantas, como cortes en las manos y en otras partes del cuerpo. Este accidente es más común en los trabajadores cuya tarea requiere la utilización de tijeras durante toda la jornada laboral. En estos

casos, debido a que los daños son relativamente leves, no se desarrollan procesos de definición de responsabilidades.

Te digo que hay gente que se ha sacado la yema, la yema con uña y todo. Porque esas tijeras cortan... Cuando recién entrás, es agarrarle la mano. Vos me ponés una persona que nunca entró ahí y le das una tijera... (trabajadora vivero empresa A).

Cortes con la tijera, es lo único que puede haber. Pasás todo el tiempo cortando... Ahora que tenés que ir más rápido porque es por producción, tenés que ser más ágil a la hora de la tijera (trabajadores vivero empresa B).

En el invernáculo, algún corte de tijera que también... El corte de tijera es distracción. Estás conversando... Que te conversen está bien porque es la manera de pasar nueve horas y media que estás acá dentro (supervisora vivero empresa B).

Los trabajadores también señalan la ocurrencia de pequeños accidentes como molestias o pequeñas lesiones en los ojos por la tierra que vuela cuando está muy seca o por ramas que se incrustan en los ojos provocando heridas. En estos casos, la definición de responsabilidades tiende a recaer sobre el propio trabajador, por no haber utilizado los elementos de protección personal que brinda la empresa.

En general, se trata de respetar siempre las normas que tiene la empresa en el tema de seguridad, por lo menos [...]. Justo un día, de repente, estás trabajando y hay un día de viento, te voló una tierrita o una cáscara de pino de la corteza que se trabaja acá, o en el molino ahí pasa a veces. Ahora donde ustedes anduvieron está todo húmedo, pero un día seco y con viento, un poco de tierra vuela y a veces es imposible andar constantemente con antiparras siendo que vos no estás en el trabajo. De repente pasaste por ahí porque tenías que hablar con alguno o indicar algún trabajo y justo... Son cosas muy puntuales. Pero no si trabajás ahí, si la tierra molesta o algo, si tenés que usar antiparras las usás si las exigen (trabajadores vivero empresa B).

No no, gracias a Dios no... Hace mucho una rama en una vista, pero fue poquito. Pasó que estaba haciendo fuerza en una rama y me la levantó así... Me pegó un poquito en el ojo (trabajador cosecha empresa C).

Otro accidente mencionado por los trabajadores son las quebraduras por caídas o resbalones en terrenos barrocos o en mal estado. En estos casos, la responsabilidad recae sobre la empresa, quien afronta, a través de la asistencia médica, los daños producidos a los accidentados.

Caminás mal en los caminos. [Aunque] se han rellenado. Antes, cuando entré, trabajábamos de bota de goma y el barro te daba a la rodilla... Ahora se ha rellenado mucho, pero igual falta un montón. Hay gente que se ha caído. Hace poco, hará un mes, se cayó una muchacha, una señora ya de 50 años. Otro muchacho también se cayó, de 36 años. Hay desnivel, entonces

a veces pisás mal y se te va el pie o te hacés un esguince (trabajadora vivero empresa B).

Es un trabajo muy pesado. Trabajamos en condiciones que a veces son horribles. Porque los caminos son espantosos. Hace poquito una compañera se quebró. Estábamos destapando, a la mañana y todo barro. Porque te ponés botas y la seguridad que tenés es ninguna. Porque tenés botas, te resbalás, te caes, te quebrás, cualquier cosa (trabajadora vivero empresa B).

Los trabajadores señalan que también se producen fracturas o luxaciones en los hombros debido a las caídas y tropezones en los caminos en mal estado. Si bien se rellenan para minimizar los accidentes, las condiciones climáticas como la lluvia y el viento contribuyen a mantenerlos en mal estado. En estos casos, la responsabilidad también recae sobre la empresa, quien asume los costos de traslado y curación del trabajador a través de la seguridad social.

Nosotros estábamos en eso y arreglamos para hacer los caminos y un día una muchacha cayó y se sacó el hombro. Y después de eso recién lo hicieron (trabajadores vivero empresa B).

Hace unos dos años atrás más o menos me caí ahí en el trabajo... Iba con un cajón, me caí, me resbalé. Me caí y se me descalzó el hombro. En seguida me llevaron al sanatorio. Y después otra señora se ha caído o se ha resbalado en el barro. El mes pasado me parece que hubo un accidente, una señora que se resbaló y se hizo una quebradura expuesta, pero se resbaló con un hielo o agua. No sé qué es lo que había. Yo ese día no fui. Bueno, ahora está quebrada (trabajadora vivero empresa B).

También se producen caídas en los invernáculos debido a sus condiciones de humedad permanente. En estos casos los daños son menores, por lo que no generan procesos de imputación de responsabilidades.

Los resbalones. Se hace limpieza en los invernáculos con hidrolavadora, porque se junta como un musgo. Y por más que tenemos zapatos de seguridad, a veces pasa. Se lava con hidrolavadora los pisos, pero a veces pasa igual (supervisora vivero empresa B).

Así como la percepción de los riesgos no es homogénea entre los trabajadores, tampoco lo es la percepción de los accidentes. En algunas empresas, los trabajadores y responsables señalan accidentes ocurridos en sectores específicos de trabajo, en tanto en otras empresas no se señala la presencia de accidentes en el proceso de trabajo.

Hace poco nosotros trabajamos en el monte, cortando árboles [...]. Por suerte no se lastimó nadie. Cuando hicimos el curso este, nos mostraban los accidentes que habían pasado y nos mostraban qué clases de accidentes eran. Acá, nosotros, estamos libres por ahora. Tenés que tener cuidado también... (trabajador empresa C).

Los accidentes tienen sus temporalidades específicas en la jornada de trabajo, determinadas por las exigencias de producción impuestas por las empresas forestales. Los trabajadores regulan sus jornadas de trabajo en función de estas

exigencias, las que determinan que el ritmo de trabajo sea mayor en la mañana, cuando el trabajador tiene la incertidumbre de alcanzar los resultados exigidos y disminuya en la tarde, cuando el trabajador tiene una mayor posibilidad de prever los niveles que puede alcanzar al fin de la jornada. Esta regulación fijada por las exigencias de producción implica que las posibilidades de accidente sean mayores en la mañana, cuando el ritmo de trabajo es mayor. En este sentido, las condiciones de empleo tienen un efecto importante en la probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo.

En realidad, lo que pasa es que en las primeras horas de la mañana el personal corre y no trabaja ocho horas [...]. Lo que pasa con la gente que trabaja por producción, independientemente de la época del año, es que no utilizan las ocho horas de trabajo. Hacen en general el jornal, en la mañana temprano y luego trabajan a un ritmo mucho menor. Generalmente, los accidentes muchas veces se nos dan a esas horas de la mañana, cuando en teoría el trabajador está más descansado. Y luego, en algunas otras tareas pasa que al final de la jornada hay más cansancio. En realidad, terminan trabajando menos horas y bueno, la gente se autorregula (jerarca empresa A).

La modernización de la producción forestal generó condiciones de trabajo más favorables para los trabajadores desde todo punto de vista. Una de estas dimensiones fue la disminución de los accidentes de trabajo típicos de este sector, como los cortes producidos por las motosierras o los fuertes golpes generados por la caída de árboles. Más allá de estos avances, las políticas de seguridad implementadas no establecen criterios uniformes con relación a la fijación de responsabilidades en caso de accidentes. Cada caso se trata de manera puntual, pero no se establecen mecanismos de atribución de responsabilidades universales que permitan establecer sólidos criterios de gestión del riesgo. En un proceso altamente tercerizado como lo es el de la producción forestal, la responsabilidad por los accidentes ocurridos tiende a recaer sobre los contratistas, pero existen muchas dimensiones de trabajo, como por ejemplo el estado de los suelos o del equipamiento o la precariedad de las instalaciones, en las cuales la responsabilidad tiende a diluirse porque no se establece un referente claro.

Utilización de los elementos de protección personal

La prevención de los riesgos y de la ocurrencia de accidentes está asociada, entre otras dimensiones, al buen uso de los elementos de protección personal que cada tarea específica requiere. A su vez, la utilización de elementos de protección personal está fuertemente determinada por los procesos de percepción y de evaluación de riesgos, dimensiones centrales de la cultura de riesgo de las organizaciones y de los colectivos laborales. En este sentido, la utilización de elementos de protección personal son los pilares clásicos de la versión mecánica y parcializada de la gestión en seguridad asentada en la evitabilidad del daño físico. La existencia y el uso de los elementos de protección personal tienen, en

la representación de los actores, una relevancia significativa como símbolo de la seguridad e higiene en el trabajo.

En el caso de la actividad forestal, los cascos y chalecos son muy utilizados en los diferentes procesos productivos debido a que protegen al trabajador de numerosos riesgos. Las empresas se encargan de brindar estos elementos de protección personal.

El casco, el chaleco, el pantalón anticorte: te dan todo. Tenés que usarlo, si no, no te dejan trabajar. Si no tenés el pantalón... Nos dan toda la ropa: pantalón, zapatos de seguridad, chaleco, casco. Después en el tema de casas, nos alquilan las casas. Tenemos todo, desde calefón hasta cocinilla (trabajador cosecha empresa B).

De hecho saben que es un tema de trabajar seguros. Y que son los equipos que, de alguna forma, son los adecuados para realizar la tarea. Sin esos equipos no se puede. Si hay alguien que no tiene ese equipo, el que se va a perjudicar es él. O sea, se puede llegar hasta parar la actividad. Yo vengo, por ejemplo, y él está supervisando y veo un motosierrista que no tiene casco, tiene que ponerle una sanción al contratista y otra al supervisor que es quien debe controlarlo (jerarca empresa B).

Los zapatos de seguridad también son muy utilizados para proteger a los trabajadores de los cortes y de las caídas en zonas barrosas.

zapatos de seguridad y mameluco. Si tenemos un tractor al que hay que hacerle mantenimiento, nos ponemos las orejeras (viento). Para la molidora, rodilleras [...]. la soldadora, careta [...]. Están todos bien los implementos de seguridad, comparado con los trabajos que hacía yo (trabajador cosecha empresa B).

Estos zapatos tienen punteras de fierro y talones adecuados para evitar los cortes si las motosierras resbalan de las manos del trabajador o si este realiza movimientos equivocados.

Ahora todos usan la protección del metatarso. Si mirás a aquellos que son operadores de máquina con los zapatos de seguridad, que tiene pantalón anticorte, por ejemplo. Bueno, ese es motosierrista. Zapatos con protección de metal, talón anticorte, el casco con orejeras y protector visual. Tiene todo el equipo. Ya está incorporado (jerarca empresa B).

La utilización de estos elementos de protección personal genera, en ocasiones, molestias e incomodidades al trabajador, aspecto que constituye una de las mayores dificultades en la aplicación de las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales. En este sentido, la utilización de los elementos de protección personal se constituye en un indicador de los diferentes niveles de desarrollo de las culturas de riesgo en una actividad laboral.

Usar un casco que nunca había usado es imponente. Parece que le pesa a uno la cabeza. Los zapatos, con las puntas de acero y todo, son pesados. Las piernas no responden cuando llega la última hora. Hay que acostumbrarse. Lleva su tiempo (trabajador cosecha empresa B).

Me parece el error más grande del mundo que yo traiga estos zapatos con puntera de fierro. Manejando una plantita así, ¿cuál es el peligro? No entiendo. Y el fierro este llega un momento que... Esto todo acá adentro es puntera de fierro. Tenés los pies congelados con esto. En el verano te transpiran demasiado... Cada seis meses nos dan ropa (trabajadora empresa A).

Los trabajadores que realizan tareas de fumigación con productos tóxicos utilizan máscaras para evitar sus efectos en las zonas expuestas, como la cara. Estos elementos de protección personal son utilizados particularmente en los procesos de cosecha, cuando se fumigan las plantas recién colocadas.

Le enseñaron. El mismo ingeniero de acá le enseñó y fue aprendiendo. Y eso lo hace ella. Cuando se da el tema de mochila, por ejemplo, se usa máscara, se usan guantes... Siempre el varón, porque es muy pesado. Cada tantos litros, tanto fertilizante, en un tanque. Se preparan 10 litros, se pone una medida de 100 gramos, 200 gramos... si no, es mucho veneno y la planta muere. Por lo general te dan guantes, máscara, a veces protector para los oídos también, lentes (trabajadora vivero empresa C).

A mí personalmente no me ha pasado nada... pero tóxico es. Tiene que ser. Las categorías esas... Nosotros nos cuidamos, con máscaras y eso, no hemos tenido problema, por ahora no (trabajador plantación empresa B).

La utilización de las máscaras también genera incomodidades en los trabajadores, como sensaciones de ahogo o dificultades para respirar cómodamente. Estas dificultades producen una primera sensación de incomodidad, pero el trabajador va incorporando el uso de los elementos de protección en las tareas cotidianas y se acostumbra a soportar estas molestias. En algunos casos, son la causa de que los trabajadores no usen los elementos de protección cuando las tareas los requieren.

A la máscara te cuesta acostumbrarse. Vas medio ahogado, pero debe ser la falta de costumbre también, capaz (trabajador plantación empresa B).

Los lentes también constituyen un elemento de protección personal utilizado por los trabajadores de diversos sectores del proceso productivo forestal para evitar la penetración de las ramas o del polvo en los ojos.

Capaz vos decís «no me voy a poner unos lentes» y te agachás contra unas ramas y te pegás un varazo... Tenés que ir manejándote vos... La máscara a veces no te deja respirar y tenés que sacártela... (trabajador plantación empresa B).

Los trabajadores que desempeñan tareas en los viveros utilizan guantes, como mencionamos antes, para evitar los cortes en las manos y su desgaste por el contacto permanente con tierra fertilizada.

Guantes, que eso nunca nos falta. Tijeras y guantes... y la ropa. Siempre tenemos ropa. Nos dan dos veces al año ropa. Supongamos que preciso zapatos y les digo «bueno, preciso zapatos, los tengo rotos». No te los van a dar ya, te demorarán dos o tres días o cuatro —si tienen en el momento te los dan, pero si no, te los mandan a pedir, no hay problema en eso. El

verano pasado dieron ropa que no era tan fina, te cocinás con la ropa. También usás delantal que es de hule, y eso también te hace dar calor (trabajadora vivero empresa B).

Los guantes también generan numerosas incomodidades, como la transpiración de las manos y las dificultades para realizar tareas manuales de alto nivel de precisión. El contacto con el látex de que están hechos los guantes también genera alergias en la piel.

A la larga, el guante de látex, te trae... Acá se traspira demasiado... Capaz fuiste ahora a los minijardines no había o no se notaba tanto la calefacción. Si vas a uno que tiene calefacción y te quedás veinte minutos con esa ropa, salís ensopada. Y ahí hay clones y es obligatorio el guante porque la planta se maltrata y entonces a mí me explicaba la doctora que la transpiración y el guante de látex, a la larga siempre te va a traer cualquier tipo de alergia (trabajadora vivero empresa A).

En verano, la transpiración por la utilización de los guantes también genera en los trabajadores ampollas y hongos.

Son más livianos para trabajar... Por ejemplo, a mí me salen hongos en verano en la piel. Los guantes gruesos —los amarillos y azules— me sirven porque los usás, te los sacás y te los vas cambiando. ¿Viste que tienen talco adentro? Se ponen, por ejemplo, para cortar. Para usar motosierra te hacen poner un equipo especial. Por ejemplo, los guantes los tenés que tener... Me sirven esos, para todo no, porque me salen como ampollas en las manos, del sol, de que te pega el sol en la piel en verano, en la goma y te brota la piel, pero sí se respeta... Se respeta y aparte tiene que pasar por uno... Si no te cuidás vos (trabajadora empresa B).

Porque son guantes que te transpiran. Son guantes de nitrilo, de látex o de nitrilo. O si no son los otros guantes de bicolor... A veces, generalmente, es el hombre el que más se pone reactivo a querer usar las cosas. Ellos me entienden y lo hacen, y no hay problema por eso (supervisora vivero empresa B).

Los guantes que utilizan los trabajadores del vivero no siempre evitan las posibilidades de corte en las manos cuando se utilizan las tijeras. Por el contrario, los guantes, que sirven de protección contra el efecto de las resinas y de los fertilizantes en la piel, se vuelven en ocasiones un obstáculo para el buen manejo de las tijeras. En este caso, la medida de seguridad establecida en un registro (protección de la piel) se transforma, en otro registro (corte con tijeras), en un factor de riesgo.

El guante no te ayuda en nada. Es decir, cortás el guante y te cortás el dedo. Según el clon que sea, porque hay clones que despiden cierta resina del mismo tallito. Entonces, como no quieren que esa resina —que es la protección de la planta— se pegue en las manos, se trabaja con guantes [...]. La vez pasada me tocó cortar un poco la yema y estaba de guantes (trabajadores vivero empresa A).

La ropa también constituye un elemento de protección personal en la actividad forestal, debido a que muchos procesos de trabajo se realizan a la

intemperie, donde los trabajadores están expuestos de forma permanente a los rigores climáticos.

En este invierno están de mañana desde las siete, las ocho de la mañana, que ya empiezan a trabajar, que empiezan ahí adentro y entran y salen... Tienen abrigo y todo. A veces tienen que ir de aquí a una cuadra y pico más o menos, caminar para llegar al lugar, hacer las estacas y ahí vuelven al lugar a cortar y están todo el día en eso. Y los varones estamos afuera a veces y con el tema de que a veces hay llovizna o cosas de esas, te dan equipo de agua. Tenemos equipo, pero el frío a veces es infernal y el agua te pasa después de estar mucho rato afuera... El frío, el viento... (trabajadores vivero empresa B).

Las empresas forestales entregan, en algunos casos, la ropa adecuada según los cambios de estación, lo que permite que los trabajadores se protejan del frío intenso o soporten mejor el calor. Esta política muestra la importancia que tienen los factores climáticos en la constitución de las condiciones de trabajo de los trabajadores forestales.

Y no, porque ya está establecido por calendario. Nosotros entregamos la ropa: en setiembre, la ropa de verano-primavera y en mayo, la ropa de invierno. Y saben que son tantos equipos, tantos pantalones, tantas camisas. Siempre es igual y lo que puede pasar es que se retrase diez días porque el proveedor no te lo manda, pero ellos saben que lo tienen... No está en tela de discusión ya. Ya estamos un paso más adelante, o sea, sobre equipo de seguridad no, se puede discutir sí que se trajo una calidad de lentes que molesta, porque... (jerarca empresa B).

En algunas empresas, la política consiste en entregar dos juegos de ropa para cada trabajador, para tener equipamiento permanente cuando la ropa se ensucia o se rompe. Esta política también es un indicador de la severidad de las condiciones físicas de trabajo, en el marco de las cuales la vestimenta entregada a los trabajadores para desempeñar su actividad tiene poca capacidad de resistencia.

No, ropa nos entregan dos veces por año. Ropa de verano, ropa de invierno, nos entregan dos mudas de ropa siempre y zapatos cuando cada uno precisa —si pide se le da y bota también. Están dando la ropa más o menos adecuada, lo que se precisa... Se demora a veces un poquito más, un poquito menos, digo. Pero dentro de las normas de seguridad está la ropa y eso está bien. A veces lo que está mal implementado es el tema de las aplicaciones, cuando aplican en el vestuario, hay ciertos productos... (trabajadores empresa B).

Es más sucio este. Nosotros tenemos el pantalón verde y para este trabajo... Yo me lo puse hoy limpio —porque te estás cambiando siempre— y es impresionante lo que se ensucia, ¡es impresionante! Más esta parte de acá adelante, que uno la está apoyando siempre... (trabajadora vivero empresa C).

Las condiciones naturales en las que se realiza el trabajo, la presencia de barro, humedad, lluvias y todos los elementos ligados al trabajo a la intemperie,

obligan a los trabajadores a estar provistos de indumentaria adecuada para realizar las tareas.

Nos cambian todo: los pantalones, las bermudas, remeras... Los zapatos [compramos] nosotros nomás y las botas de goma, por el tema del barro... Hay caminos que están muy feos, que tenemos que ir a regar. Ahora que está lloviendo afuera es feísimo caminar y en algunos hay balastro, pero en otros no. Si no nos empantanamos. Es feo estar todo el día con la ropa mojada, incómodo y no nos vamos a ir a nuestra casa a cambiarnos. Tenemos que estar así... Tratamos de siempre mantenernos bien, si no después nos agarramos una gripe o algo [...]. Esta es la campera que nos había dado la empresa, la primera. No nos dieron más porque se rompieron al principio. Es impresionante como se rompe. Yo la uso todavía, son recalentitas en invierno, pero se rompen mucho acá (supervisora vivero empresa C).

un lugar donde sentarse a comer, también en el tema de que, por ejemplo, si trabajábamos en un día de lluvia teníamos el equipo. Eso no quiere decir que trabajáramos torrencialmente con la lluvia, sí una llovizna o algo a veces, en el verano. No tenés problema y podés trabajar. Las botas las tuvimos (supervisora empresa B).

No todas las empresas proporcionan ropa de trabajo a su personal. En algunos casos, el trabajador debe hacer frente a las condiciones de trabajo con la ropa que trae de su casa.

Más vale traer cosas viejas porque —calzado y todo—, porque si no, se te elimina todo acá. Es un trabajo en el que, quieras o no, por el barro, el calzado se gasta mucho y los pantalones se gastan impresionante también... Quieras o no usarlos, los pantalones se gastan mucho, la verdad que sí (supervisora empresa C).

En otros casos, la empresa se encarga del lavado de la ropa utilizada por los trabajadores en sus tareas laborales.

Podés implementar y decir «bueno ta, el mameluco que está, el mameluco de tela, que está debajo del mameluco de aplicador, traigánlo que nosotros nos encargamos de lavarlo». Les exigís que cuando terminen de aplicar te traigan el mameluco. No debería haber nunca problema y le das la solución: te traen el mameluco cuando terminan de aplicar, vos te encargás de la parte del lavado (jerarca empresa B).

En otros casos, la empresa proporciona a los trabajadores la ropa adecuada para el desempeño de las tareas, pero luego se las descuenta de sus salarios. Esta situación, que en la actualidad constituye una excepción, era la más común en las formas de trabajo históricas de la producción forestal. La modernización de la actividad mejoró esta realidad; la tendencia actual es que las empresas forestales modernas entreguen al personal toda la ropa requerida.

Con los requisitos... no los cumplía. Con los zapatos, se los descontaba, no podía descontarlos. Entrega la ropa y todo eso, seguro. La ropa no la puede descontar y te la descontaba. Y la empresa lo que pagaba a los contratistas para que estuviera todo incluido. La mayoría de los conflictos

sindicales en la empresa —que tuvimos un montón—, fue por los contratistas. En general, siempre fue por [empresa contratista] xxx o por [empresa contratista] (trabajadores empresa B).

Los trabajadores también señalan como positiva la política de las empresas forestales orientada a mejorar la calidad de la ropa proporcionada, en términos de duración y comodidad.

Bueno, en eso sí se mejoró muchísimo, porque a veces usábamos remeras finas y ahora no, usamos Pampero... Pampero de invierno y Pampero de verano. En eso se mejoró la calidad, está bien (supervisora vivero empresa B).

La ropa no solo representa un elemento de protección personal, sino que también se constituye en un uniforme útil para distinguir a los trabajadores que integran las diferentes cuadrillas de los contratistas que participan del proceso de trabajo. Cada contratista tiene su uniforme, lo que le permite identificar a los trabajadores que emplea en el espacio laboral común.

Sí, sí. Nosotros vamos y venimos, pero con el mismo uniforme. Cada uno tiene su uniforme. Lo único que no nos gusta es que se nos pasan de tamaño, nos dan embolsados. Es cómodo cuando estamos acá, pero otras veces nos dan... Nunca nos preguntan los talles, siempre pedimos ropa cómoda, porque no vamos a venir muy apretadas porque no se puede acá —una trabaja y estamos incómodas—, pero a veces nos dan demasiado tamaño que... lo achican. Yo a este nunca lo hice achicar [...], muchas lo hacen achicar porque es demasiado grande (trabajadora vivero empresa C).

Seguro, capaz en el verano es más, se nota más que están todas bien... porque el bucito, el de nosotros, blanco, el de la otra empresa es verde, el otro, gris, ta, se cambia un poco y anda más pareja la gente, pero en invierno vos te intentás abrigarte, nosotros, en el caso de nosotros, nos pedimos una camisa un talle más, ponés un buzo abajo... (trabajadora empresa A).

Acá con la ropa... estricta, así, ahora en verano cambiamos los uniformes y traemos bermudas y remeras (supervisora vivero empresa C).

La generalización en la utilización de los elementos de protección personal en la producción forestal es un aspecto que la separa claramente de las actividades rurales tradicionales, en las cuales el trabajador desempeñaba su tarea sin ningún tipo de protección especial. En este sentido, la producción forestal constituye un foco de modernización productiva, en la medida en que no solo brinda los elementos de protección personal adecuados, sino que también implementa, como veremos en el próximo capítulo, políticas de capacitación del personal para la correcta utilización de estos elementos de protección. Como analizamos en otros trabajos (Pucci *et al.*, 2006), la simple distribución de elementos de protección personal entre los trabajadores no es suficiente para asegurar una eficaz gestión del riesgo. Esta distribución debe ser acompañada de políticas de capacitación y movilización de la fuerza de trabajo que permitan el desarrollo de actitudes positivas con relación a los elementos de protección personal y que venzan las resistencias a su utilización presentes en numerosos casos.

Las empresas forestales, a través de la capacitación y de la movilización de la fuerza de trabajo, generaron las condiciones para la superación de las perspectivas basadas en la naturalización de los riesgos y para la elaboración de percepciones y evaluaciones más ajustadas al concepto de que el riesgo es una construcción social, pasible de ser negociado y modificado. En este sentido, las culturas de riesgo que se desarrollan en el marco de las empresas forestales son un producto de la organización, lo que les da un carácter contingente y provisorio, ya que dependen de las decisiones que se tomen en términos de condiciones de trabajo y de gestión de la mano de obra.

Las culturas de riesgo de los trabajadores forestales, pese a su origen organizacional, también se alimentan de las percepciones y las evaluaciones de los riesgos que surgen de sus experiencias de trabajo en el sector rural, a través de las cuales pueden distinguir los riesgos generales de la actividad rural de los riesgos específicos de la actividad forestal. En estas culturas de riesgo se combina la fuerte presencia de los riesgos naturales con el surgimiento de nuevos riesgos producto de la incorporación tecnológica a la producción forestal implementada por las empresas analizadas.

Los procesos de selección de riesgos que se realizan en el trabajo forestal ponen en juego el conocimiento técnico y profesional de los directivos y encargados de la empresa con el conocimiento práctico de los trabajadores, que proviene de su experiencia cotidiana y de su convivencia con los riesgos. En esta dinámica, el aporte de los técnicos se transmite a los trabajadores, estableciendo zonas de riesgo reconocidas por la organización y sobre las cuales se fijan comportamientos y actitudes orientadas a reducir el riesgo o a minimizarlo. Sin embargo, en este proceso de aprendizaje organizacional, se mantienen zonas de riesgo que no han sido detectadas y sobre las cuales los trabajadores desarrollan comportamientos autónomos para reducir las posibilidades de riesgo. En estas zonas, el saber técnico es cuestionado por los trabajadores, que desarrollan acciones prácticas tendientes a negociar los niveles de riesgo aceptables. De todas formas, más allá de estas tensiones, las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales tuvieron un efecto positivo en el desarrollo de la cultura de riesgo de la organización, en la cual se establecen procesos de transmisión de saberes y de comunicación entre el saber técnico y el saber profano que mejoran los dispositivos instaurados para reducir los niveles de riesgo.

Lo mismo ocurre con la utilización de los elementos de protección personal, cuya generalización constituye un gran avance en términos de condiciones de trabajo para el sector. La correcta utilización de estos elementos de protección personal, pese a sus incomodidades, se incorpora en la cultura de riesgo elaborada a nivel organizacional, superando las actitudes de machismo típicas del trabajador rural, cuyo coraje para enfrentar las tareas se expresaba en la despreocupación por utilizar elementos de protección considerados síntomas de debilidad o de falta de valentía personal.

La asignación de responsabilidades también forma parte de los procesos de negociación de los umbrales de riesgo aceptables. La ocurrencia de accidentes no siempre culmina en sanciones o en la definición de responsabilidades que permitan mejorar las políticas de gestión del riesgo. La fuerte tercerización de los procesos de trabajo, la debilidad de los marcos organizativos y los vínculos tradicionales señalados en los capítulos anteriores dificultan la implementación de criterios estables de definición de responsabilidades. Pese a estas dificultades derivadas del contexto en el cual se insertan las políticas de seguridad, las empresas forestales, en general, mantienen una fuerte preocupación por este tema, que se traduce en sanciones y normas de disciplinamiento cuando no se cumplen los procedimientos establecidos. Estas sanciones, como vimos en el capítulo anterior, entran en contradicción, en numerosas ocasiones, con las sanciones que se aplican a los trabajadores por no alcanzar los niveles de productividad exigidos. Los datos muestran cómo los dispositivos de seguridad enmarcados en los formatos postayloristas de organización del trabajo entran en contradicción con las condiciones de empleo de las empresas, generando una configuración productiva específica que, lejos de ser homogénea, muestra fuertes tensiones entre sus diversas dimensiones.

Políticas de seguridad

Las dimensiones de las políticas de seguridad

Las políticas de gestión del riesgo se oponen a los llamados modelos de la conquista de la seguridad, que suponen que los riesgos son evitables mediante la implementación de medidas de seguridad sucesivas y parciales. Los modelos securitarios no toman en cuenta la complejidad de los riesgos, su carácter irreducible y la necesidad de comenzar por aceptarlos para desarrollar posteriormente mecanismos de prevención o de reducción de sus efectos negativos. La perspectiva del riesgo considera el accidente como una probabilidad siempre presente que debe ser tratada de manera adecuada. Esta perspectiva parte de la base de que lo que constituye una medida de seguridad en un registro puede constituir un riesgo en otro registro. También asume que toda acción emprendida debe tener en cuenta la multiplicidad de intereses y representaciones en juego y que la opacidad de las decisiones políticas y técnicas que se procesan en estas situaciones puede ser un obstáculo para la construcción de relaciones de confianza entre los actores, disminuyendo la posibilidad de desarrollar respuestas adecuadas frente al riesgo. Adoptar el concepto de gestión del riesgo supone entonces, asumir que las decisiones sobre el riesgo no son puramente técnicas, sino que tienen un componente político que no siempre es visualizado. La participación de los profanos en las decisiones sobre el riesgo forma parte de las nuevas formas de democracia que el desarrollo tecnológico requiere.

Esta perspectiva aparece como componente esencial de las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales, las cuales se orientan, desde el punto de vista de sus principios, por las concepciones más modernas en torno a la seguridad, reflejando, en el caso de empresas multinacionales, las prescripciones de las casas matrices. En este sentido, estas políticas constituyen una novedad tanto en el medio rural como en buena parte de las políticas de seguridad que se implementan en la industria y en los servicios de nuestro país. Sin embargo, la implementación de estos modelos de seguridad inspirados en las nuevas formas de organización del trabajo se desarrolla en contextos laborales muy disímiles a los de origen.

El desarrollo de políticas de seguridad en las empresas forestales fue fuertemente impulsado por la legislación reciente en seguridad laboral. Los lineamientos generales de la ley se concretaron, en las empresas forestales analizadas, en el desarrollo de políticas de trabajo en las cuales el tema de la seguridad se

incorporó como centro. De todas maneras, si bien la legislación sobre seguridad en el trabajo dio un fuerte impulso al desarrollo de políticas de seguridad en la actividad forestal, estas, por diferentes razones, no tuvieron el mismo nivel de presencia en todas las empresas del sector.

No, gracias a las empresas. Gracias a que las mismas empresas han adoptado los sistemas como propios dentro de las políticas de trabajo. Las empresas grandes ya venían adoptándolos de antes, obviamente. Desde el inicio, con políticas extremadamente exigentes en lo que respecta al tema de cómo manejarse en los aspectos de seguridad, los aspectos laborales, los aspectos de cómo manejarse con empresas contratistas. Porque, en general, todos los tipos de trabajo se hacen tercerizados. Pero ese propio empuje ha llevado a que el resto vaya acompasando el crecimiento y, de alguna forma, modificando los hábitos. Más allá de la legislación. Obviamente, la legislación también ha ayudado porque, indudablemente, a partir de la aparición del Decreto 372, todo lo que es la legislación laboral —la Ley de Tercerizaciones— va ayudando, de alguna forma, a quienes todavía no estaban adaptados. Van incrementando sus controles y, de alguna forma, mejorando la gestión en todos los aspectos (jerarca empresa B).

Seguro. Lo importante para ellos era que hiciéramos madera. Y para nosotros también. Ahora, con todas las leyes nuevas, a nosotros nos han ayudado mucho también (trabajador cosecha empresa B).

No y ahora está marcado un poco por la ley y un poco por la concientización, el tema de los análisis, ya sea del papanicolao o la mamografía.. Capaz que en Montevideo es más ágil, pero acá a veces lleva muchos días... Les insume más de lo legal. Nosotros lo único que le exigimos en sí, un poco para dejar de lado a aquella persona que pueda tomar el sistema de mala manera, es traer justificativo, que en ningún lugar te lo niegan (jerarca empresa B).

Una de las condiciones para el éxito de las políticas de seguridad es que se definan primero en el nivel gerencial más alto y luego se expandan al resto de la empresa. Las iniciativas individuales o sectoriales, por más rigor técnico que tengan y por más buena voluntad que expresen, tienen efectos muy débiles en la estructura de la organización. La elaboración de una política de seguridad que se origina en las más altas esferas de la empresa y se propaga a través de todos los eslabones de la cadena de mando permite generar un clima organizacional que vuelve más fácil la adaptación de los recursos humanos a los nuevos requerimientos en términos de seguridad (Pucci *et al.*, 2006). El problema que se les plantea a las empresas forestales es que este modelo de acción se complejiza debido a los altos niveles de tercerización del proceso de trabajo.

En términos de seguridad, la ley exige que las empresas contratantes controlen que los contratistas cumplan con las medidas de seguridad exigidas por la ley. Esta exigencia complejiza la actividad forestal, en la medida en que la empresa debe controlar una amplia variedad de contratistas que tienen diferente número de empleados y diferentes formas de trabajo. En este plano, las formas

de control más adecuadas pasan por el desarrollo de políticas de gestión de recursos humanos y de seguridad que involucren a los propios contratistas, lo que privilegia la necesidad de establecer formas de comunicación fluidas en el marco del proceso de trabajo.

Por la Ley de Tercerizaciones vos tenés, de alguna forma, que controlar a quien subcontratás, a los efectos de que cumpla con todos los requisitos que marca la ley, tanto derechos como obligaciones de una empresa y sus trabajadores. Entonces, de alguna forma, nosotros lo que hacemos es ejercer el control, pero no como un control represivo, sino como un control de ayuda a la gestión. Muchas veces tenés contratistas que son empresarios grandes que tienen cien, doscientas, trescientas personas, pero otras veces tenés contratistas que tienen cuatro personas. Entonces, son trabajadores, y cuando son trabajadores la gestión administrativa no va alineada con su gestión operativa: muchas veces hay que ayudarlos a que, de alguna forma, sepan que tienen que cumplir con determinadas normas y que nosotros sí estamos dispuestos a ayudarlos. Pero también, que si no las cumplen, indudablemente, tenemos que tener algunos mecanismos para corregir esas situaciones de desvío (jerarca empresa B).

La presencia de los contratistas en el proceso de trabajo forestal genera un componente altamente descentralizado en el desarrollo de políticas de gestión del personal y de seguridad, en la medida en que comienzan a depender de las decisiones concretas que toma el contratista en su zona de trabajo. La necesidad de uniformizar políticas y de incluir a todos los trabajadores en ellas requiere el desarrollo de numerosos espacios de discusión y de coordinación en los cuales la presencia de los contratistas es clave.

Tenemos instancias periódicas, que van cada seis meses, donde juntamos a todos los contratistas por zona y hacemos un ámbito, primero, de transmisión de nuevas cosas que estamos introduciendo; segundo, de discusión, donde ellos pueden dar su opinión y en muchos de los casos de esos ámbitos se han generado nuevas cosas a partir de sugerencias de ellos y, de alguna forma, tratar de que esos contratistas, a su vez, transmitan a su gente. Y nosotros también transmitir a la gente de los contratistas cuál es el rumbo. Y yendo al tema específico de lo que es seguridad y salud ocupacional, es indudablemente un punto clave, sobre todo por el tipo de tareas que se realizan. Entonces, más allá de esas instancias genéricas donde hablamos de cómo debe funcionar una empresa, qué controles debe tener, sobre todo —y debido a los grandes cambios que han tenido las leyes en los últimos siete, ocho, diez años, hablamos específicamente de la Ley de Tercerizaciones—, indudablemente exigen otro tipo de control, que implica que todos nos adecuemos a funcionar de forma diferente. Y bueno, creo que ha sido bastante exitoso. Todos tenemos datos estadísticos desde el año 2006 hasta ahora y si mirás las gráficas, para darte un ejemplo concreto de cumplimiento de requisitos legales de los contratistas, en 2006 de repente, el porcentaje estaba en los que cumplían totalmente, un 10%, ahora, un noventa, noventa y cinco (jerarca empresa A).

La capacidad de la empresa para transmitir y comunicar los lineamientos de las políticas de gestión de recursos humanos y de capacitación en temas de seguridad y salud ocupacional se transforma en uno de los ejes sobre los cuales descansan las posibilidades de éxito de estas políticas.

Había contratistas que funcionaban de una forma y otros de otra, de acuerdo a la empresa en la que estuvieran. Entonces, tenés que tratar de transmitir la nueva forma de gestionar y ahí tenemos un proceso que ya lo utilizábamos antes que es, primero, instruir y capacitar, educar; después, hacer control y seguimiento; después, tratar de convencer de que esa forma es la mejor forma de funcionar, no porque nosotros querramos que funcione así, sino porque es la mejor forma de funcionar para ellos. Y, obviamente, si a la larga la gente no se adecua, indudablemente tenés que buscar mecanismos para detectar cuáles son los problemas de por qué no se adecua, ver si eso se puede mejorar y si no, lamentablemente... El contratista es un socio más, el contratista es un aliado nuestro y, de alguna forma, si nosotros queremos que la gestión se haga basada en esas tres puntas del triángulo —el cuidado ambiental, la responsabilidad social implícita en todo el esquema de funcionamiento y, obviamente, la parte económica y o nunca la toco porque es evidente, ¿no?— (jerarca empresa A).

Además del desarrollo de espacios de discusión y de trasmisión de los contenidos de las políticas, las empresas deben establecer sistemas de control sobre los contratistas para que cumplan con los lineamientos establecidos.

Contratistas. Vos les exigís el uniforme y todo, pero a veces cumplen y [otras] no te cumplen [...]. Ahora está todo tranquilo, todo bien, por suerte. Todo bien por parte del contratista —contratista forestal, le decimos nosotros [...] (supervisora vivero empresa B).

Las políticas de seguridad tienen diferentes componentes de acuerdo a las empresas que las implementen. Uno de ellos lo constituye el desarrollo de la prevención, cuyo objetivo central es la generación de hábitos de trabajo que reduzcan los escenarios de riesgo.

Lo que intentamos hacer fue hacer prevención. Entonces, para hacer prevención, ¿qué tenemos que hacer? Reunirnos. Entonces, si mañana hay un problema con esta, con que no le gusta el color del estuche de lentes que le dieron para ponerse, bueno, discutamos. Sentémonos. Nos sentamos de hecho cada 15 días, haya o no problema a conversar y a discutir y si no hay problemas ver qué podemos hacer hacia delante (jerarca empresa B).

El análisis de los incidentes de trabajo, es decir, de aquellos comportamientos que pudieron terminar en accidentes, es también una dimensión relevante de las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales. Este análisis se inscribe en el modelo de gestión del riesgo orientado a reforzar la robustez de las organizaciones, en materia de prevención, a través de la detección de las perturbaciones organizacionales, de manera de anticipar la posibilidad de accidentes y establecer los cambios necesarios para evitarlos (Boissières, 2007). Desde esta perspectiva, analizar las situaciones normales y los ajustes progresivos que se van

realizando de manera cotidiana para mejorar la seguridad permite que la organización esté mejor preparada para enfrentar las situaciones en las cuales se producen disfuncionamientos graves que pueden conducir a accidentes. Aceptando las perturbaciones como realidades normales y omnipresentes en los procesos de trabajo, el desafío que se les presenta a las empresas es evitar que estas perturbaciones degeneren en accidentes graves, a través del control permanente en las rutinas de trabajo.

Implementamos la medida y ahí queda ese tema cerrado. Así pasa con cada incidente. Normalmente, por la actividad del vivero y por la estructura de este vivero, la mayoría de los problemas son de un resbalón, una caída, nosotros tenemos una topografía un tanto quebrada acá. Por qué se lastimó o por qué se cayó, qué le pasó. Entonces, viendo las condiciones del lugar se ve realmente por qué ocurrió, qué se puede hacer, qué medida se puede implementar mejor. Eso se pasa, eso va. Si fuera una caída, por ejemplo, va a PRL [Prevención de Riesgo Laboral] a ver si hay una medida mejor para solucionar eso y después de ahí nosotros somos responsables de implementar eso (jerarca empresa A).

Otra dimensión relevante de las políticas de seguridad instauradas por las empresas forestales es el desarrollo de los análisis ergonómicos para determinar las posturas físicas y corporales más adecuadas que deben tener los trabajadores en la ejecución de las tareas inherentes al proceso de trabajo forestal.

Los bancos por el tema de la ergonomía. Eso se ha trabajado bastante, es un trabajo que desde el 2004 se viene haciendo con médico. Y trabaja con nosotros desde el área de seguridad y está en permanente consulta para cualquier tipo de inconveniente que pueda surgir. Además, no solo en consulta, sino que trabaja en el área de prevención también. Hasta hace un mes y medio trabajaba en estricta relación con XXX, ahora está empezando a trabajar con ella pero también interactúa con cada una de las áreas operativas que están en cuestión (jerarca empresa B).

Como analizamos en trabajos anteriores (Pucci *et al.*, 2006), las políticas de seguridad tienen, en algunas dimensiones, puntos de contacto con la implementación de políticas orientadas a mejorar la calidad del producto. La seguridad constituye un componente central dentro de la propuesta de calidad que las empresas desean obtener para mejorar su competitividad en el mercado. En este sentido, esta se inscribe en una lógica racional de maximización de beneficios, en la cual la estabilidad de las políticas de seguridad está fuertemente ligada a una perspectiva de estabilidad de la empresa en el mercado, sea nacional o internacional.

Toda tarea tiene riesgo. Nosotros tenemos una serie de tareas que son las normales, los procedimientos de trabajo generales. Procedimientos escritos para todas las tareas que están desarrolladas [...]. Están los procedimientos, están los instructivos de trabajo para cada uno de los puestos de trabajo o de las tareas allí consideradas. Están evaluados los riesgos, tanto los laborales como los ambientales. Eso es una primera guía. Luego tenés

tareas no rutinarias que pueden surgir en algún momento. Se hace una evaluación especial para esa tarea no rutinaria que se evalúa con la gente de PRL (jerarca empresa A).

Las normas de seguridad incluyen el llenado de planillas en las cuales los trabajadores deben dar cuenta de las acciones que desarrollaron en el marco de su tarea. A esa planilla se le agrega la observación directa por parte de los encargados para controlar que el trabajador cumpla con la normativa de seguridad y que el equipamiento funcione adecuadamente. El registro de las acciones desencadena un proceso de construcción de las representaciones que los trabajadores se hacen sobre el trabajo que realizan, representaciones que no constituyen el reflejo exacto y fiel de la actividad realizada (Campinos y Marquette, 1997). El recurso sistemático de la escritura no solo permite una mejor comprensión de los procesos, sino que también facilita el desarrollo de acciones sobre los procesos. La puesta en distancia del proceso y la reflexión sobre el tema generan condiciones para el desarrollo de nuevos conocimientos y nuevos modos de acción. También aseguran la continuidad en el tiempo del conocimiento y del registro de los cambios realizados.

Esta construcción de rutinas de trabajo se asocia a un aumento de la reflexividad de los actores (Giddens, 1995) lo que los aparta del concepto de rutina entendido como procedimiento de repetición burocrático, formal y ritualista de acciones más propio del modo de organización taylorista-fordista de producción. La dirección del proceso estará marcada fuertemente por la capacidad de los actores de establecer relaciones de cooperación basadas en la confianza que surge de las interacciones cotidianas, que les permitan afrontar con éxito los componentes de incertidumbre, sin caer en una rigidización de procedimientos que elimine las capacidades innovativas del trabajo.

Es un chequeo de observación simplemente, donde él viene con una planilla, que te puede mostrar. Tiene varias hechas. Y se lo hace trabajar a un motosierrista y se observa que esté dentro de las normas de seguridad y de trabajo adecuado para la empresa. O sea, que realmente las máquinas a veces rompen una manga y tienen un derrame en un momento. Y bueno, hay que gestionarlo, se da conformidad, se da gestión, se levanta el derrame. Ese tipo de cosas es lo que se encuentra más seguido (jerarca empresa B).

La puesta por escrito de los procedimientos a seguir en cada tarea se debe acompañar de instrucciones específicas a los trabajadores que las desempeñan. Esto implica un esfuerzo adicional para los trabajadores, que deben generar capacidades que no tenían en sus rutinas de trabajo habituales. Si surgen inconvenientes, se analizan a través de seguimientos y de estudios sobre los incidentes o accidentes que provocan.

Con el análisis de seguridad que realmente hay que tener para esa tarea. Se les instruye específicamente en eso. Eso es no rutinario. Después, en el resto de las tareas normales, cuando surgen inconvenientes, obviamente, todo lleva una evaluación. Si hay un accidente, un incidente. Además hay

que hacer un seguimiento a la investigación de accidente o incidente y eso también se pasa al sistema —al que le corresponda, sea ambiental o carrera—, y ahí se genera normalmente alguna... Aparte de la evaluación. Lo puede haber captado algún capataz, el incidente o el accidente. Eso lo eleva —me lo eleva a mí en este caso, como responsable del vivero— y ahí desarrolla la investigación del accidente, por qué pasó (jerarca empresa B).

La capacitación que se les brinda a los trabajadores en el marco de la implementación de las políticas de seguridad, se complementa con un seguimiento continuo de las acciones que ejecutan en el desarrollo de sus tareas, de manera de establecer un modelo de mejora continua que incremente los niveles de seguridad de toda la empresa. Esto modelos se sustentan en la concepción de que el trabajador debe desarrollar competencias para detectar posibles problemas de seguridad en su puesto de trabajo. Como plantea Perrow (1984), uno de los mecanismos más efectivos de gestión de los riesgos es la descentralización de la capacidad para detectarlos. En la medida en que cada trabajador desarrolle estas competencias, las capacidades de la organización se amplían.

Para determinar cuáles son las medidas para abordar esa tarea se capacita al pequeño grupo de trabajadores que va a estar fijado a esa tarea y en la tarea no rutinaria. O sea, qué cosa extra hay que incrementar de seguridad o no. O qué cuidados hay que tener. Eso es un poco el mecanismo de trabajar. Son las tareas que están ya programadas, que son naturales de la actividad del vivero y después cosas que surgen, por alguna reparación o por algo nuevo. O, por ejemplo, se va a desarrollar un ensayo en algo que incluye algo distinto, algo que no está en los instructivos, eso al grupo de personas que va a estar afectado en esa tarea se le da una charla (jerarca empresa A).

Otro componente de las políticas de seguridad es la práctica de rotación de tareas a través de la cual los trabajadores pueden cambiar sus posturas de trabajo cada cierto tiempo, de manera que los efectos de las posiciones no se concentren en un lugar físico específico. La rotación de tareas también contribuye a que el trabajador tenga un mejor conocimiento de todo el proceso de trabajo y desarrolle capacidades de detección de riesgos comparando situaciones diferentes.

Entonces, técnicamente, vemos de rotarlo y no habría problema. Es preferible atacar, por ejemplo, en el caso de estaquillado, que han tenido charlas de las posturas... En las zonas de estaquillado que no pasen sentadas con la tijera. Como ellas pasan permanentemente cortando... Pero que cada quince o veinte minutos cambien de tarea totalmente. La tijera queda en la mesa, se lleva y van a la sala de enraizamiento. Pero han tenido con qué charlar, están paradas al lado de la mesa, cuál es la postura de esa persona con respecto a la mesa —para que no tenga problemas de columna—, cómo tiene que estar sentada. Una persona que está en estaquillado tiene los apoyapié, tú le podés dar la mejor silla evaluada del 2004 hasta ahora y la persona se sienta allí y se pone así, y está el problema (jerarca empresa A).

Las políticas de seguridad incluyen también la colocación de cartelera anunciando los posibles riesgos en las zonas o tareas que correspondan. Sin embargo, estas políticas de información no siempre tienen la eficacia deseada, si no se complementan con un cambio de actitud de los trabajadores y de todos los que participan de manera directa o indirecta del proceso de trabajo.

Tenemos mucha cartelera de riesgo de caída distribuida en distinto nivel, pero ocurre, en ocasiones, ocurre. Y también dando capacitaciones. Capacitaciones de primeros auxilios... Vos le podés poner cartel, le ponés otro cartel, le doblás la cantidad de carteles, pero no es mucha la conciencia de cada uno en cuidarse en el trabajo. Manejar con cuidado los movimientos que van realizando son los que evitan... Las tijeras, por ejemplo, las tijeras no deberían dar nunca un riesgo (jerarca empresa B).

La prevención de incendios también constituye un componente importante de las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales. Estas asumen formas bastante precarias, como la instalación de cisternas en las regiones más riesgosas y contactos telefónicos para llamar a los bomberos en caso de producirse el incendio.

No, no... Me parece que no. Sí me comentaron de un incendio, pero fue muy poco y se pudo controlar enseguida. xxx tiene cisternas ya preparadas para eso. En cada región hay tres o cuatro. Tenemos en cada campo, por el tema más alto de probabilidades de incendio, se tiene una cisterna en el campo. El contratista tiene el número de teléfono para llamar bomberos para todos lados, seccional de la zona, números de supervisores, todo, el dueño del campo (supervisor plantación empresa A).

La elaboración de las políticas de seguridad adecuadas a las tareas específicas que realiza la empresa requiere, como ya mencionamos, el desarrollo de espacios de comunicación donde se intercambien ideas entre técnicos, encargados y trabajadores.

Hay cosas que surgen de las conversaciones, de las visitas del propio médico cuando viene acá y está con nosotros [...]. Algunas surgen de la evaluación de algún riesgo extra que vimos o algo que cambiamos y podemos tener un problema en algo. Pasa un accidente o un incidente... Vamos a recalcar. Es común, por ejemplo, que pase algo dentro de la misma área, cae gente, pasa una cosa... Si al poco tiempo se tropieza otra persona y lo que estás viendo es una falta de atención, hay que hablarlo, hay que volver a hacer una charla, por ejemplo, del manejo con cuidado, de los movimientos programados, que son normalmente la mayoría por causa de distracción. O sea, no hay un agente o en la topografía que haya generado un riesgo extra... Es que la gente estaba distraída y se cayó. Es lógico eso (jerarca empresa B).

También requiere el desarrollo de espacios de diálogo a nivel sindical, de manera de establecer amplias bases de consenso sobre las normas a implementar para mejorar la seguridad de la empresa.

Sí... También se discute con los delegados si hay algún planteo específico. Pero nosotros tenemos políticas específicas que se aplican en todos los ámbitos. En el vivero, las específicas que corresponden al vivero; en el campo, las que correspondan a cosecha y silvicultura; en la carga, lo mismo; en el TLM, lo mismo; la maquinaria. Pero, claro, estás funcionando con un engranaje aceitado de alguna forma. Eso no quiere decir que no se tenga que estar haciendo siempre prevención... Eso llevó prácticamente, del 2006 hasta ahora, conflictividad cero. Y antes era un poquito al revés, porque al actuar por reacción vos no te das cuenta de los problemas. Ves el problema una vez que ocurre. En cambio acá, existan o no problemas, hay siempre una mesa y un ámbito de diálogo, que lo que permite es que cada uno diga lo que piensa (jerarca empresa A).

Los reglamentos que se elaboran de forma bipartita incluyen tanto derechos como obligaciones para los trabajadores que participan del proceso de trabajo en la empresa. Los derechos se asocian a las diferentes coberturas de salud que los trabajadores tienen por su actividad laboral, en tanto las obligaciones se refieren a los comportamientos que deben desarrollar y a la utilización de elementos de protección personal.

Ese reglamento no son solo obligaciones, también hay derechos. Por ejemplo, como política de la empresa, los primeros cinco días de una enfermedad son cubiertos por la empresa. Entonces, en el año tienen cinco días en los que se pueden enfermar y si el BPS no los cubre, son cubiertos por nosotros. Son cuarenta horas. Es como una cuenta corriente. Vas sumando, después de las cuarenta ya no te cubre más. Pero se sobreentiende que a partir de ahí vos tenés cobertura con el BPS (jerarca empresa B).

La provisión de los elementos de protección personal por parte de la empresa también forma parte fundamental de las políticas de seguridad de las empresas forestales.

De hecho saben que es un tema de trabajar seguros. Y de que son los equipos que, de alguna forma, son los adecuados para realizar la tarea. Sin esos equipos no se puede [...]. Puede ser. ¿Y qué sé que justo en el momento que vos llegás se lo sacó para, yo qué sé, está descansando y está fuera de la zona de riesgo? (jerarca empresa B).

Si bien en ciertos casos existen pequeñas demoras, las empresas forestales más modernas brindan a los trabajadores todos los elementos de seguridad necesarios para la tarea. Los trabajadores reciben también un botiquín de primeros auxilios para ser utilizado en caso de accidente.

No, se le ha pedido todo y con el tema seguridad xxx se ha manejado bastante bien, medio lento, pero se maneja bastante bien, sí. xxx exige que cada uno tenga —en caso de lastimaduras o eso— su botiquín. En nuestro caso, el botiquín está acá arriba, cuando el riesgo más grande de accidentes para trabajar con un botiquín es allá abajo, ¿entendés? Le pasa lo mismo a la otra empresa, yyy, que tiene menos materiales en un botiquín, porque tienen gasas y una cinta leuco y hasta ahí nomás. En nuestro

caso ya tenemos. Con solo decirte que ya se implementó en el botiquín [tener] Perifar, para que vos te imagines... (trabajadores vivero empresa A).

Las empresas no solo entregan los elementos de protección personal a los trabajadores, sino que también los reponen continuamente en caso de roturas.

Algunos tienen un problemita. Pero se lo exigís y después un control. Ellos firman cuando la entrega, o sea, les está quedando claro que tú le das el EPP. Eso es permanente: vienen, te traen, se les rompieron los zapatos... En seguida van los zapatos, antes de que se les rompan. Le entró humedad en un zapato, te traen en seguida la noticia de que necesitan un par de zapatos y les das un par de zapatos nuevos. Si eso lo hacés en forma ordenada, no hay excusa para no estar usándolos. Si tienen inconvenientes, si surge algún incidente, por ejemplo, uno se aprieta la mano moviendo una bobina de nailon... (jerarca empresa A).

Hoy por hoy, la empresa es tan estricta en esas cosas que si les falta un par de guantes no me lo vienen a decir porque lo tienen, digo. Y no es que les falte, sino que los tienen de más, porque si vamos al caso, todos los días se están entregando guantes. Entonces, a veces, un poco de parte nuestra insistimos en que lo tienen que usar (supervisora vivero empresa B).

Como mencionamos antes, una de las mayores dificultades en la implementación de políticas de seguridad lo constituye el hecho de que los trabajadores utilicen efectivamente los elementos de protección que la empresa les brinda en el marco de estas políticas.

Por ejemplo, fue a destapar los nailon que se mojan y no llevó las botas de goma, fue con zapatos. Si ese operario no va con las botas... Se les ha dicho muchas veces: «sí no vas con las botas de goma, te vas a mojar los zapatos porque está todo mojado abajo». O sea, son cosas que ya las saben. De vez en cuando ocurren, no son muy frecuentes y lo tienen integrado hace muchos años... Esa constante reiteración de que el EPP tiene que estar puesto (jefe de vivero empresa B).

Los encargados de seguridad de las empresas forestales son generalmente conscientes de que los trabajadores se resisten a utilizar algunos de los elementos de protección personal debido a las incomodidades que generan. Por otra parte, los reclamos de los trabajadores se orientan de manera permanente a exigir que la empresa suministre los elementos de protección personal adecuados, lo cual entra en contradicción con las prácticas laborales puntuales de algunos trabajadores.

En primer lugar, si el EPP tiene una resistencia del operario, es porque no es el adecuado, me parece, ¿no? Tenés que buscarle alguna solución. Si el lente no lo están usando es porque el lente aquel no es adecuado: o es incómodo o es oscuro o demasiado traslúcido y prefieren usar un lente negro que no es el que les diste. O sea, algo. Si el guante no lo están usando es porque es incómodo: o le traspira mucho la mano o algún problema le da. O sea, eso hay que ajustarlo. Después, el suministro de los EPP, si tú siempre lo das, lo exigís. Pero siempre lo das y lo renovás. Cada vez

que lo necesitan. O sea, no es aquel guante que le pedís que lo use y lo estire en la vida útil. Todos los días. Cuando terminan, lo descartan. Si el lente se le raya no puede ser que no lo use porque está rayado. Me trae el lente rayado, le doy otro lente nuevo sin problemas. Claro, si tú no das el EPP o hay quejas de que vos no estás reponiendo los EPP, eso es un gran problema y es una falla nuestra... ¿Estamos de acuerdo? Nosotros siempre renovamos el *stock* de EPP y hemos mejorado. Una de las quejas —por llamarle de alguna manera— a los EPP son los aplicadores, que en realidad son dos aplicadores nomás. No hay mucha aplicación, pero, bueno, se trató de mejorar. Lo de la máscara, por ejemplo, es un problema de irritación, de molestia, de mucho sudor en la cara, por mejorar con la máscara que tenga mejor ventilación y que no le provoque molestia en la vista. Con los mamelucos pasa lo mismo: hay mamelucos que dan mucho calor, no sé cuál es la diferencia, unos por buenos... Realmente, termina de aplicar y la persona está... (jerarca empresa B).

Esta contradicción pone en primer plano la necesidad de establecer procesos de control que garanticen la utilización permanente, por parte de los trabajadores, de los elementos de protección personal en las tareas que lo requieren. Sin embargo, la aplicación eficaz de estos controles se torna difícil en espacios laborales caracterizados por las amplias distancias en las cuales se desarrolla la actividad y la soledad en la que muchos trabajadores desempeñan su tarea.

Por mencionar una cosa que pasó en algún momento: se apretó un dedo. ¿Tenía el EPP? Se hace la investigación. ¿Tenía el EPP? No, no tenía los guantes. ¿Dónde están los guantes? «Los dejé en la valija del protector». ¿Y? Lleva sanción... Él mismo me está denunciando no haber usado el EPP. ¿Estamos de acuerdo? Eso, a lo largo de los años y la revisión permanente. Ojo, nosotros tenemos la ventaja de que la gente está nucleada: son sesenta personas en un mismo lugar, no están desparramados. Eso es una gran ventaja en el momento de controlar y de ver. Sí, tienen que usar lentes. Vuela tierra y tienen una molestia en un ojo. No deberían tener problemas con los lentes. Decanta solo el sistema (jerarca empresa B).

De todas maneras, pese a las dificultades expuestas, los encargados de seguridad o de gestión de recursos humanos de las empresas forestales señalan la existencia de una evolución positiva en el sector, a lo largo del tiempo, con relación a la utilización efectiva de los elementos de protección personal por parte de los trabajadores.

Sobre el uso de los EPP hay una permanente... Se va mejorando a medida que se van viendo los defectos. Y sea un delantal o un equipo de protección de aplicadores. Eso se va modificando por una cosa o por otra. Si analizás la historia —por lo menos desde que estoy—, pasaba que por hache o por be un delantal no funcionaba o se cortaba más y había que cambiarlo. Se han cambiado los modelos, se ha probado, se traen muestras, se evalúa cómo funciona... Son cosas lógicas, lo hace todo el mundo. La máscara del aplicador, la máscara con filtro, pero separada. Se fue evaluando por el tema del calor y demás hasta que se logró la máscara que tenía mejor función y que a

los aplicadores les resultaba más práctico. Una máscara totalmente integral. El tema de los mamelucos también, se va cambiando la marca y siempre mejorando las prestaciones, para que no den tanto calor pero, a la vez, sean más seguros, que no les entre nada de agua (jerarca empresa A).

El éxito de las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales en relación con la utilización efectiva de los elementos de protección personal por parte de los trabajadores, requiere un largo proceso que incluye el desarrollo de acciones tan disímiles como sanciones, formas de capacitación y mecanismos de toma de conciencia colectiva de la importancia de la previsión en materia de riesgos. El desarrollo de acciones de este tipo es un componente general de las políticas de seguridad en cualquier sector de actividad.

De tanto en tanto, si analizás, aparece una observación de que en alguna revisión, en algún aviso, un capataz, por ejemplo, observó a uno que estaba sin los guantes. ¿Ahí qué pasa? Eso genera, como cualquier observación de un incidente o accidente, una no conformidad que se hace, en primer lugar, el apercibimiento escrito, por no haber tenido los guantes cuando los tenía que tener puestos. Hay algunos que tienen un problemita, pero se lo exigís y después [hacés] un control. Ellos firman cuando la entrega, les está quedando claro que les das el EPP. Eso es permanente, vienen, te traen, se les rompió los zapatos, enseguida van los zapatos, antes de que se les rompa, entonces le entró humedad en un zapato, te traen este...te traen enseguida la noticia de que necesitan un par de zapatos, le das un par de zapatos nuevos. Si eso lo hacés en forma ordenada, o sea no hay excusa para no estar usándolo. Si tienen inconvenientes, surge algún incidente, por ejemplo, uno se aprieta la mano moviendo una bobina de nailon. (jerarca empresa A).

En el caso específico de las empresas forestales, estos procesos se complejizan debido a la tercerización de los procesos de trabajo que constituye, como mencionamos en reiteradas ocasiones, la forma generalizada de organización del trabajo del sector. La responsabilidad por el buen funcionamiento de las políticas de seguridad recae fundamentalmente en la figura del contratista, al cual se le indican los requerimientos fijados por la empresa en términos de seguridad.

Ahí hay dos cosas. Ellos van a tomar conciencia porque nosotros tenemos implementado el sistema de capacitación. A su vez, los contratistas deben capacitar. Y a su vez, en los cursos que ellos tienen que realizar para convertirse en motosierristas, obviamente que los riesgos se plantean como uno de los puntos del curso. Entonces, si no estaba concientizado, indudablemente que cuando pasa por el curso de capacitación empieza la concientización. Más allá de lo que vos decías de que antes me molestaba el zapato o me molestaba el casco (jerarca empresa B).

Un aspecto específico de las políticas de gestión de los recursos humanos de las empresas forestales es que establecen una relación indirecta con la mayor parte de sus trabajadores, en la medida en que, en caso de intervención, lo hacen a través del contratista del trabajador y no directamente.

En la externa, cuando hay un problema con algún trabajador de un contratista, indudablemente que tenemos que intervenir sí o sí, sin lugar a dudas. Hablamos directamente con el contratista y muchas veces... Ahora, últimamente, no ha ocurrido, pero hemos tenido que hablar con el presidente del Soima, que es el presidente del sindicato de la madera, por lo que fuera, pero sí, siempre tenemos intervención (jerarca empresa A).

Primero, nosotros tenemos una planificación de cosecha. Les damos todos los parámetros de cómo tiene que manejarse el contratista. El largo de la troza, la forma de cosecha, etcétera. Entonces, a partir de ahí, nosotros lo que necesitamos es el equipo de trabajo. Entonces el contratista toma el personal que se adecua a eso. Nosotros no lo elegimos al personal (supervisor cosecha empresa B).

A su vez, el tipo de relación que la empresa forestal establece con los contratistas es muy variable, dependiendo de la política de gestión de recursos humanos que se desarrolle en cada una de ellas. En algunos casos, las empresas matrices establecen fuertes exigencias y controles a sus contratistas en diferentes dimensiones de gestión, incluyendo la seguridad. En otros casos, las relaciones son más laxas y los contratistas tienen más autonomía para implementar sus decisiones.

Entonces, obviamente que xxx tenía su forma de gestionar los contratistas, yyy la suya e zzz la suya. Entonces, ahora hay que buscar una forma que sea la adecuada. Entonces, lo que estamos tratando es de tomar qué es lo que había en cada empresa y cuando digo qué es lo que había, es no solamente la gestión desde el punto de vista papel, sino los recursos también, los recursos humanos. Cómo se gestionaba... Tomar las cosas buenas de cada... (jerarca empresa B).

Estas diferencias en las políticas de gestión de los recursos humanos de las empresas forestales implican, en ocasiones, la existencia de formas de discriminación o de trato desigual, debido a que los niveles de exigencia y de responsabilidad son diferentes para el conjunto de trabajadores involucrados en el mismo proceso de trabajo.

Como que hay discriminación entre las empresas. Entre xxx, yyy... zzz hacia xxx e yyy. Como que apoya una empresa y discrimina a otra y así va [...]. Tensión y cierta bronca por parte de los empleados de xxx xxx, que «a nosotros nos exigen, nos sancionan y nos quitan material», y «vemos que en la otra empresa no se hace». Entonces, nosotros decimos «ta, que sea xxx e yyy no nos importa, pero si hay justicia con nosotros». Hay cierta tensión entre las dos empresas porque una paga mejor que la otra y eso como que genera cierta discriminación (trabajadores vivero empresa A).

Una gestión eficiente del riesgo, en el marco de la actividad forestal, requiere la capacitación previa de los propios contratistas, de manera de que trasmitan a sus empleados las normativas y prácticas de seguridad que forman parte de las políticas generales implementadas por la empresa.

En la parte de seguridad, que puede ser también. Nosotros tratamos de que todos los meses el contratista le dé una charla a todo el personal. Entonces, tenerlos siempre en constante capacitación. Que les quede fresco eso, ¿viste? Sobre todo el uso de los equipos de seguridad, las distancias de trabajo, con los árboles. Y a cada tarea su distancia. Eso tratamos de que le quede claro a la persona [...]. Sí, al principio, no te digo rechazo pero cuesta, cuesta. Es lo natural. Cuando te dicen de usar el casco todo el día, te cuesta. Pero al ser tan reiterativo —por eso las charlas y andar prácticamente la jornada entera chequeando— se va incorporando (jerarca empresa B).

Las políticas de seguridad se desarrollan a través de instructivos escritos y de la experiencia acumulada en la empresa, que se transmiten a los contratistas para que las apliquen en sus sectores de trabajo. La formalización permite estandarizar procedimientos y generar mecanismos de control generales en un contexto laboral altamente descentralizado.

Nosotros al contratista le entregamos todo lo que son los instructivos de trabajo que indican cómo, cuándo y de qué forma se hacen las tareas. Y ahí están todos los riesgos asociados a cada tarea. Eso está hecho por un equipo de profesionales de la empresa, en el cual se estudiaron durante mucho tiempo los riesgos y de qué forma evitarlos. Y hay todo un sistema de trabajo atrás de eso, que se le entrega al contratista. Estas son las políticas de trabajo. Para cada tarea se dice cómo se hace, los riesgos y todo lo que acapara esa tarea. Eso es como norma, porque somos una empresa certificada. Entonces, eso también es parte de la certificación (jerarca empresa B).

En este sentido, los contratistas son percibidos como socios o aliados en el marco de las políticas de seguridad que desarrollan las empresas a nivel central. Su inclusión en la definición de estas políticas establece importantes desafíos para las empresas en términos del desarrollo de espacios internos de comunicación y de intercambio entre los diferentes grupos laborales.

La incorporación de tecnologías más modernas también forma parte del desarrollo de las políticas de seguridad de las empresas forestales, debido a que, si bien tienen una función significativa en el aumento de la productividad de las empresas, también tienen una tendencia a aumentar los niveles de seguridad del trabajo forestal.

En general, pedís los utensilios de protección personal —los guantes, cascos— y los tenés a disposición. Es raro que te falte algo para seguridad [...]. Por ejemplo, estoy mirando la máquina aquella allá abajo con agua caliente: es una máquina que no estaba, vino hace un año y medio. Ahí hubo que cambiar y hacer cosas nuevas para la máquina, [saber] qué podía pasar o cuáles eran los peligros. Y pienso que en el tema seguridad, lo mismo, siempre para mejorar va a haber, siempre va a ir cambiando. Van inventando nuevas cosas, nuevas tecnologías y... Creo que la empresa hasta ahora va acompañando bien el tema de seguridad. En el tractor, en los años que estoy acá, nunca vi que pasara nada raro. Tampoco puede la gente andar arriba de la zorra, no está permitido. Tienen que andar caminando

al costado. Nunca se permitió. Han pasado cositas, pero en porcentaje, todo es muy mínimo... Y cosas más por boludez de uno... (trabajadores vivero empresa A).

Las empresas forestales analizadas implementan políticas de seguridad que implican involucrar a los trabajadores en los objetivos planteados por la empresa, a través de la construcción de espacios de diálogo e intercambios entre trabajadores, técnicos y jerarquías, apostando a un aumento de los niveles de reflexividad de los actores productivos. En este sentido, los procesos de gestión del riesgo que se implementan en las empresas forestales que analizamos parten de la base de que los actores productivos son actores reflexivos, es decir, que tienen un profundo conocimiento práctico de su actividad cotidiana y que tienen la capacidad de dar cuenta y de hacerse responsables de ese conocimiento. Este presupuesto es fundamental para orientar la formación hacia el desarrollo de capacidades comunicativas y de autorregulación que permitan generar procesos de negociación y establecer acuerdos y compromisos ligados a la gestión del riesgo.

Estos componentes de las políticas de seguridad tienen niveles de desarrollo disímiles en las empresas analizadas, en la medida en que su puesta en práctica se enfrenta a diversos desafíos. El alto nivel de desarrollo tecnológico de las empresas forestales, que convive con dificultades para establecer lineamientos generales en procesos de trabajo altamente descentralizados, la falta de formación profesional de buena parte de los cuadros medios, el carácter precario de las relaciones contractuales y las culturas de trabajo que mantienen una impronta rural clásica conforman, como veremos, una configuración productiva que plantea contradicciones entre sus políticas de gestión del riesgo y las condiciones laborales específicas en las cuales se despliegan.

Normas y elementos de protección personal

La implementación de políticas de seguridad requiere el desarrollo de rutinas de seguridad que reduzcan los niveles de riesgo de cada tarea. Los riesgos están anclados en rutinas cotidianas, por lo que los procesos de gestión del riesgo no deben estar orientados solo a lograr una exitosa internalización de normas de conducta o de valores asociados a la seguridad. Si bien este aspecto parece una condición necesaria para una adecuada gestión del riesgo, la manera de resolver las incertidumbres que se presentan requiere un proceso de construcción de reglas con componentes más horizontales e implícitos, que se traduzcan en rutinas de trabajo más eficientes. Las opciones y elecciones son, por lo tanto, mucho menos estructuradas, más coyunturales y situacionales, sustentadas fundamentalmente sobre el conocimiento práctico de los trabajadores. Esta alternativa se apoya en modalidades de regulación más descentralizadas y autorreguladas, donde las unidades pasan a tener una gran dosis de autonomía.

Y bueno, de seguridad, usar los implementos nada más. Y andar con cuidado. No andar corriendo, siempre evitando el accidente (trabajador plantación empresa B).

Las normas de seguridad son, en ocasiones, simples normas prácticas que corrigen prácticas tradicionales que se realizaban sin tomar en cuenta los componentes de riesgo del trabajo. En este sentido, en ocasiones chocan con las rutinas de trabajo construidas históricamente por los trabajadores a lo largo de su actividad laboral. Las culturas de trabajo sólidamente arraigadas pueden constituir un obstáculo para la mejora de los procesos de gestión del riesgo.

El tema de seguridad. No te dejan cargar cerca en una cañada. Antes iban y cargaban en cualquier lado, llevaban el carro con producto y bajaban las mangueras y cargaban ahí, preparaban ahí. Ahora no, se terminó eso. Ahora vas con el carro, solo cargás agua y venís. Si yo tengo el carro ahí, tengo que bajar los productos ahí en una bandeja antiderrame, ir a la cañada y cargar solo agua. La mezcla la preparo solo acá (supervisor empresa B).

No andar corriendo. Porque si andás apurado, tropezás con un palo o algo y... (trabajador plantación empresa B).

El cumplimiento de las normas de seguridad incluye controlar que los trabajadores estén al día con la capacitación requerida para la tarea. El nivel de formación se controla a través de los certificados expedidos por los organismos de capacitación correspondientes.

Por ejemplo, hay normas de seguridad a cumplir. Por lo tanto, algo que nosotros hablamos permanentemente es que los motosierristas tengan la capacitación adecuada. ¿Qué quiere decir? Que tienen que tener sí o sí carné de motosierrista. En el caso de que el motosierrista no lo tenga, se le permite al contratista que ese motosierrista siga trabajando con un chequeo hecho por nosotros, que avala que ese motosierrista está capacitado para realizar la tarea durante un tiempo prudencial hasta que obtenga el curso (jerarca empresa B).

El cumplimiento de las normas de seguridad requiere, en algunas tareas, que los encargados desarrollen competencias específicas, como la capacidad de coordinar diferentes tareas para evitar posibles riesgos. Como mencionamos antes, la gestión del riesgo que descansa solo en mecanismos de control de los trabajadores es menos eficiente que aquella que genera competencias de comunicación y espacios de confianza en los diferentes segmentos laborales que componen el proceso de trabajo forestal.

No, no. Lo que hay que coordinar con aplicación en sí es el tema del momento del riego. El vivero tiene riego y no podés aplicar y regar arriba. Por otro lado, tenés que adecuar la distancia en el momento de la aplicación y que en el sector, en el área no haya otro personal. Y que no vayas a regar inmediatamente a la aplicación. Entonces, coordinando esas variables, hay aplicaciones los fines de semana, un sábado a veces. O un poco desfasada del horario normal. El aplicador entra a veces un poco más tarde de horario para ganarle algunas horas de sol, que hay de luz en la tarde. No podés

hacer una aplicación de mañana porque vas a regar al mediodía. No tiene sentido. Es preferible que el aplicador entre más tarde, aplica luego del riego cuando se secó la hoja y ahí ya no hay problema [...]. El otro tema es la gente. Cuando tenés que curar en un área donde estás con gente, no podés curar. Y en las horas siguientes o al día siguiente tampoco puede haber gente... (jerarca empresa B).

El manejo de las distancias es un ejemplo de norma práctica que se incluye como norma de seguridad específica en los trabajos forestales. Mantener las distancias adecuadas entre los trabajadores que desempeñan tareas similares o diferentes en el proceso de trabajo reduce los riesgos de sufrir lesiones por caídas de árboles o por accidentes con los vehículos y maquinarias utilizadas en el trabajo.

Siempre tiene que estar presente que cuando estén operando, si ven una persona que se acerca, tienen que cuidarse. Y eso se les explica en el momento antes de ir a trabajar. Y después, en la diaria. Y también el que se acerca a conversar con ellos, por la parte visible. No se pueden acercar a la máquina por la parte de atrás, donde no los vea el operador (supervisor empresa B).

Sí. Cuidar la distancia, no estar cerca. La medida es de por lo menos dos árboles. Seguro. Siempre trabajamos separados. Ha cambiado y va cambiando cada vez (trabajador cosecha empresa B).

Las normativas de seguridad en ocasiones chocan con decisiones de los encargados, que sancionan u observan a los trabajadores por determinadas prácticas que cumplen con las normas establecidas. Estas contradicciones entre las normas de seguridad y las decisiones de encargados o de personal de mando generan inseguridades y dificultades en la implementación de las políticas de seguridad.

Y bueno, nos pusimos en los ranchos y al jefe le molestó. Pero nos pusimos en los ranchos porque estaba muy fuerte el sol. Dice que no se acostumbra a ponerse en el rancho cuando se embarca porque te demora la tarea. Pero, ¡no te demora! Nos estábamos protegiendo y el embarco era en bandejas. Él consideraba todo eso, pero decía que las mujeres habíamos demorado. No demoramos. Trabajamos normal. Te dan clases de protección: va un médico y te enseña cómo tenés que levantarte, cómo agarrar las cosas para no contracturarte —por la hernia de disco, por miles de cosas— y después —son cursos que te dan para llenar papel— no se aplica porque te caen. Antes no se usaban guantes y ahora con el tema seguridad te exigen usar guantes, por suerte (trabajadora empresa B).

Como mencionamos antes, las políticas de seguridad incluyen procesos a través de los cuales los trabajadores toman conciencia de los componentes de riesgo de cada tarea. En algunas empresas, este proceso descansa en el trabajo cotidiano de los encargados, que deben señalar continuamente a los trabajadores las normas y procedimientos que deben seguir. En estos casos, los encargados suplen la ausencia de políticas generales de gestión del riesgo y asumen la responsabilidad de estas políticas. La eficacia de estos procesos de gestión del

riesgo disminuye en la medida en que se supedita a las decisiones puntuales y contingentes de un segmento de trabajadores.

Todos los días les recalco. Tenés que recalcar el tema de la seguridad, que es lo más que te exigen. Tenés que recalcarles que usen guantes, [...] a veces casco, a veces —cuando está el herbicida— la polaina, la capa, todo eso (supervisor plantación empresa B).

Hay veces que no los usan, pero es por un tema de constancia de hacerlo. Pero cuando vos les vas insistiendo, ya te ven y se ponen los guantes (supervisora vivero empresa C).

El autocuidado es otro de los elementos centrales de las políticas de seguridad. Trabajar prestando atención a la tarea termina siendo una responsabilidad exclusiva del trabajador que la realiza, lo que explica la importancia de generar procesos de movilización, de participación y de discusión de los trabajadores para alcanzar los niveles adecuados de conciencia de los riesgos que asumen en el desarrollo de su actividad laboral.

Desde que nosotros empezamos hasta ahora, [es] indiscutible el tema de la seguridad. No tenemos problema —yo, por lo menos, no los veo así, los problemas. A veces es la gente la que tiene que tomar un poco más de conciencia. A veces cuesta, pero cuesta porque [...] a veces no tiene conocimiento de lo que significa la seguridad, de cómo trabajar, de que va a trabajar mejor y eso... A la empresa la evaluó bien, en el sentido de la seguridad (supervisora vivero empresa B).

Otro componente fundamental de las políticas de seguridad de las empresas forestales es la presencia permanente de médicos especialistas en el tema de seguridad. Esta presencia asegura los niveles técnicos adecuados, pero por sí sola no es suficiente. Las políticas de seguridad implementadas apuntan a que las prescripciones del conocimiento técnico se articulen con el saber cotidiano de los trabajadores para generar mayores niveles de conciencia con relación a las actitudes de prevención de los riesgos.

No, no tenemos. Al contrario. Ahora la empresa tiene un médico especialista en seguridad. Es una de las partes que más ayuda. Entonces, podemos hacerlos concientizar sobre [...] usar las medidas de seguridad. Por suerte la gente entiende eso y se da cuenta, porque uno le explica y se da cuenta de que lo tienen que usar para su bien (supervisora vivero empresa B).

En los casos en los cuales la presencia del médico no es permanente, la empresa brinda los materiales de primeros auxilios y el trabajador accidentado es trasladado luego a un hospital o a un centro asistencial. Este proceso, dadas las características del trabajo rural, en particular las largas distancias que los separan de los centros urbanos donde se concentran los servicios de atención médica, constituye un aspecto crítico de las políticas de seguridad. La comunicación aceptada entre los diferentes sectores de la empresa es una condición necesaria para lograr una ayuda eficaz al trabajador accidentado.

Lo primero es prestar asistencia. Pero así como prestan asistencia: que los primeros auxilios los presta ahí, por ejemplo, llevándolo a otro lugar, en ese momento ya le tiene que avisar a la empresa. Y ahí la comunicación es toda en cadena. Por ejemplo, todas las maquinarias tienen que tener su botiquín y hay un chequeo mensual. En la zona de mantenimiento, en las casas, [hay] botiquín también. Acá hay camilla (supervisor cosecha empresa B).

Las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales también establecen los protocolos médicos que se deben seguir en caso de accidentes o de trabajadores afectados por algún producto tóxico.

Hay un protocolo médico a seguir. Después está el seguimiento de los afectados de las aplicaciones —las de agroquímicos— y todo el control del carné de salud, una historia clínica que se hace y se lleva, de todos los integrantes del vivero (jerarca empresa B).

Los médicos especialistas en seguridad también brindan cursos de primeros auxilios para el conjunto de trabajadores, de manera de capacitarlos para una atención inmediata en caso de accidentes.

Hoy vino el médico, porque está haciendo unos cursos. Creo que van a ser de... ¿cómo se llama cuando te protegés? Que cuando tenés que actuar en algo, cuando pasa algo. No me acuerdo bien cómo se llama... ¡Primeros auxilios! Ya lo hice una vez. Pero hay gente nueva y lo está haciendo en cuatro grupos. Hoy fueron los primeros. Cada seis meses hay que hacer el curso. El es nuevo en la empresa... Yo estoy hace dos años, dos años y poco (trabajadora vivero empresa B).

Los médicos también desarrollan cursos y capacitaciones sobre las posturas más adecuadas que deben tener los trabajadores en sus respectivas tareas. Estos cursos son importantes para la salud de los trabajadores debido a las altas exigencias físicas del trabajo forestal.

La silla te mata la espalda de estar sentada esas nueve horas. Quedás tan tensionada porque tenés que llegar al rendimiento que te duele la espalda. Entonces él dijo que iba a hacer una silla, que iban a arreglar en bajarla, levantarla, no se qué, no sé cuánto. Y ta, se cortó. Pero igual estás mal. Y después no sé qué le iban a hacer a la silla, [ponerle] un respaldo, no sé qué. Eso nunca se hizo (trabajadora vivero empresa B).

Y todas lo saben. En todas las reuniones se recalca eso: el doctor dice «ustedes tienen que trabajar [...] cómodos», en el sentido de que no tenés que quedar contracturado. Dice que tenés que, cada dos horas, hacer cinco minutos de ejercicios de hombros, espalda... Aunque sea descansar... Pero llegan a ver haciendo ejercicios... (trabajadores vivero empresa B).

En algunos casos, la intervención de los técnicos en seguridad implica el diseño de las sillas en las cuales se sientan los trabajadores durante todo el día, de manera de lograr los mejores resultados desde el punto de vista ergonómico.

Por ejemplo hay gente que trabaja cosechando y está sentada y también tiene que estar mirando la postura. Se han hecho charlas [...] con el técnico de seguridad que estaba en ese momento. Él diseñó la silla que ellos querían, que sentían que era más cómoda. Se les hizo. Después, hay gente que la usa correctamente y hay gente que no, que se está hamacando. Les llamás la atención, pero yo qué sé (supervisora vivero empresa B).

Sin embargo, muchas veces las recomendaciones sobre las posturas que deben tener los trabajadores en su puesto de trabajo chocan con las exigencias de rendimiento y productividad de las empresas. El aumento de los ritmos de trabajo y la necesidad de alcanzar los rendimientos requeridos conspiran, en ocasiones, con las políticas de capacitación de los trabajadores en materia de seguridad laboral.

Porque nos vio sentadas y nos dijo que estábamos mal sentadas, que la posición era de otra manera. Pero no podés estar —como él dice— las nueve horas que estamos ahí, porque no llegás al incentivo, no lo podés hacer. Eso para mí es al pedo. Porque nos dice también: «Cada una hora paren cinco minutos por lo menos para descansar el cuerpo; relájense». Pero nadie lo hace porque no llegás al incentivo. Y es lo que te piden ahí. Porque ahí están primero las plantas y después nosotros. Y sí, es así (trabajadora vivero empresa B).

En algunas empresas se planteó la posibilidad de realizar ejercicios en el horario de trabajo, de manera de compensar los problemas de postura causados por la labor cotidiana. Sin embargo, esta política choca con las condiciones de empleo reseñadas antes.

Nadie, nadie... ¡Las veces que nos han dicho: «paren cinco, diez, hagan un ejercicio!»! ¡Pero qué te da para un ejercicio! [...] Nosotros no lo tenemos incorporado dentro del trabajo. De repente nos habían dicho «en xxx, antes de entrar a trabajar, hacen los ejercicios y paran también en la mitad a hacer ejercicios», los tienen implementados (trabajadores empresa B).

Esta contradicción entre las exigencias de producción y la implementación de políticas de seguridad y salud laboral se manifiesta en los casos en los cuales la realización de estos ejercicios es considerada un factor de suspensión, en la medida en que los mandos medios lo interpretan como un pretexto para no realizar las tareas asignadas.

Habían dicho que se podían hacer, pero [...] si nos llegan a ver haciendo un ejercicio así, ¡suspensión! Es como todo, a veces están las dos cosas: los que lo hacen para descansar y los que lo hacen para... (trabajadores empresa B).

Otra dimensión fundamental para una gestión del riesgo eficaz es contar con los materiales de primeros auxilios en lugares en los que puedan ser utilizados en tiempo y forma. Los trabajadores entrevistados señalan que esto no siempre ocurre. Los materiales se guardan bajo llave para protegerlos del riesgo de robo, pero esta protección aumenta el riesgo de que un trabajador accidentado no tenga los materiales de primeros auxilios en los tiempos requeridos. En estos casos,

la eliminación de un riesgo en un registro (el robo del material) genera riesgos en otros registros (falta de acceso rápido a los primeros auxilios), mostrando las dificultades de las políticas de gestión del riesgo inspiradas en modelos mecánicos de seguridad (Dourlens *et al.*, 1991).

Y aparte tenemos cantidad de cursos de primeros auxilios. Hay camillas, hay prótesis, en la empresa y está todo bajo llave. Está para decir «sí, está. Hicimos el curso, todo el mundo tiene el curso», pero las cosas están guardadas bajo llave. Tienen que estar ahí a mano por si a alguien le pasa algo (trabajadora empresa B).

En caso de accidentes, las empresas forestales tienen servicios de cobertura médica para atender a los trabajadores.

Y se para y se le lleva ahí a algún centro de asistencia, lo que sea. Lo ve un médico y le dice si está apto para trabajar o no, o si tiene que descansar los días que precise. Accidentes grandes no hemos tenido, nada más allá de algún rasguño. Lo que hace el contratista es llevarlo a un centro asistencial. No hemos tenido algo grave (supervisor cosecha empresa B).

Allá en Paysandú, en Coomepa. Cuando vamos a otro lugar es distinta la mutualista. Cuando estuvimos en cerro Colorado era otro el nombre. Allá, cerca de Montevideo, era otro nombre —no me sale. Pero siempre, en todos los departamentos, es distinto el nombre. El beneficio es el mismo en cada lugar donde uno va (trabajador cosecha empresa B).

Estos servicios, como dijimos antes, se encuentran en general lejos de la empresa, por lo que la disponibilidad de vehículos es un elemento central para lograr una ayuda eficaz. En algunos casos, las empresas no recurren a sus vehículos, sino que llaman a servicios de taxi. Estos procesos de traslado no siempre se realizan cumpliendo las precauciones y los procesos adecuados para la salud de los trabajadores, lo que genera, en numerosas ocasiones, fuerte disconformidad.

Sí, sí, en el aspecto cobertura y todo eso. Eso es una parte también. Por ejemplo, te pasa algo, llaman un taxi, a pesar de haber cuatro o cinco camionetas. Te pasa algo y tenés que esperar a que venga el taxi y que de ahí te lleve. Y a la mayoría las llevan allá y desde allá tenés que irte a pie para tu casa, porque el que no se aviva... Por ejemplo, yo le pido el número de taxi y lo llamo de vuelta, lo hago llamar del sanatorio. Pero la mayoría de la gente no lo llama. Y no vas a estar esperando un taxi que venga para llevarte si estás mal. Pase lo que pase, habiendo camioneta, pienso que tendrían que... (trabajadores empresa B).

entonces se llamó al delegado, el delegado llamó a la oficina y bajó enseñada la capataz, la supervisora. La hizo subir a la camioneta —la subieron así como una bolsa de papas— y de la camioneta hasta la oficina, hasta allá arriba. Allá arriba se la subió a un taxi, el taxi se la llevó. O sea, se movió mucho. Se la llevó al sanatorio. Se la movió mucho y eso fue un tironcito de orejas para todos, porque nosotros, como personal, no deberíamos haber dejado que la tocaran, porque si tenemos servicio de ambulancia, tendría que haber ido la ambulancia a buscarla (trabajadora empresa B).

Las dimensiones de las políticas de seguridad expuestas hasta aquí tienen diferentes niveles de desarrollo en las empresas analizadas. Su legitimidad también tiene diferentes grados en los colectivos laborales, los cuales no siempre adhieren a las consignas y a las directivas elaboradas por las empresas.

En algunos casos, las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales son miradas con desconfianza por parte de los trabajadores, que las consideran un simple maquillaje para alcanzar las certificaciones necesarias, pero que no funcionan con la eficacia necesaria en las situaciones de riesgo o de accidente. En estos casos, la falta de confianza es, en sí misma, un indicador de las dificultades que han tenido las políticas de capacitación para lograr la participación y el involucramiento de los trabajadores en los procesos de gestión del riesgo.

—¡Mirá que tenemos cursos de bomberos, de primeros auxilios y cantidad de cosas! Pero pienso que es todo para llenar papel, porque esas cosas no se aplican, es de la boca para afuera. De repente, por ejemplo, voy y me siento para trabajar; si estoy cansada, me siento, pero sé de otras personas a las que las encargadas las miran mal porque trabajaron sentadas e hicieron tiempo. Vos seguís trabajando, pero te cansás de estar mal parada, pisando mal las nueve horas y media y como que siempre la culpa la tiene el... Yo veo que a la empresa lo que le importa son los números, que vos rindas, ¡pero tenemos un desgaste físico! A veces ellos no lo entienden.

—Sí, para cortar, para usar motosierra, te hacen poner un equipo especial (trabajadora empresa B).

Lo mismo ocurre con las charlas que dan los médicos, que son consideradas como poco eficaces y que se realizan solo para mantener las apariencias de cumplir con las normativas de seguridad.

Pedimos un médico que va y nos da charlas y nos dice que va a mejorar. Pero va una vez, a las cansadas, nos da unas charlas y se va. Nos dice: «Tómense cinco minutos, descansen, estiren», pero nos agarran paradas y nos suspenden. Porque es así. Y de la seguridad hablamos. Por ejemplo, cuando él fue a dar la charla, yo estaba entablillada (trabajadora empresa B).

cuando viene el médico le dice todas las inquietudes, los problemas que puede tener o puede molestar. Por eso cada tanto le mandan pacientes a ver cómo trabajás. Por ejemplo, capaz que está mal la silla, todo ese tipo de cosas (trabajadora vivero empresa B).

Otro aspecto conflictivo de las políticas de seguridad se refiere a las certificaciones médicas en casos de enfermedades o de lesiones por accidentes en el trabajo. Por un lado, existen problemas, en ocasiones, por el cobro de los sueldos, en caso de licencia por enfermedad. También se presentan problemas con los trámites requeridos para la certificación de la enfermedad por parte de los servicios médicos correspondientes. Estas complicaciones burocráticas y organizativas reducen los niveles de confianza que los trabajadores tienen de los procesos de gestión del riesgo.

A mí no me ha pasado de estar más de tres días, pero ahora hay un conflicto bárbaro con ese tema de las licencias porque hay una compañera que hace tres meses que no cobra un peso. Y recién este mes iba a cobrar. Ahora empezó el problema desde que esto es [empresa], que te exigen un montón de cosas. Te exigen hasta el certificado, que es diferente, te dice «de tal fecha a tal fecha» y vos tenés que respetar desde la fecha que empezó hasta la fecha que está inclusive. Y claro, y es un embole eso. Antes te daban un certificado, así como una receta y te decían: «Reposo por 24 horas» y lo que tenías y la firma del médico. Y tenías la fecha y tenías 24 horas. Era ese día y el otro día (trabajadora empresa B).

Para nosotros empeoró todo porque es un cambio grande. Yo fui a la primera a la que le pasó. Tuve un certificado de un día, me puso, por ejemplo, «desde el 5 al 6» y en el medio hay un casillero y me puso «un día». Y yo al otro día me presenté con el certificado y me dice «no, acá está certificada por dos días», porque tenía 5 y 6. Pero ta, me dejaron entrar a trabajar y como era uno de los primeros certificados, pasó (trabajadora empresa B).

Las situaciones de desconfianza y de crítica no son unánimes entre los trabajadores entrevistados. Las medidas de seguridad que se implementan y las mayores coberturas de los servicios de salud son consideradas, en otros contextos, como avances importantes en materia de gestión del riesgo y mejoras en las condiciones de trabajo de las empresas forestales.

Ella ya no hace las tareas que hacía antes, entonces la tenemos en la parte de cosecha, que está sentada, estaquillando y es un trámite que tiene que hacer para ir a pinchar y eso. Tratamos de cuidar a la gente, de no matarla. La prioridad de la empresa es cuidar a la gente, darle trabajo, pero también cuidarla y mejorarla. Obviamente, los trabajos en los viveros no es como en una oficina, pero... Ellos, a veces, me parece que ven que la empresa hace las cosas porque quiere obtener el certificado, pero no por la gente. Yo no creo que sea así, creo que va todo junto. O sea, si vos estás bien, vas a hacer la tarea mejor y vamos a salir favorecidos todos: la empresa, vos. Al sentarte correctamente o tener la postura que corresponde es más difícil que te lastimes. Creo que va todo junto y hay gente que no lo ve así, que lo ve como que la empresa hace las cosas o te da las cosas por una cuestión de imagen o porque quiere lograr un certificado (supervisora vivero empresa B).

Los casos más claros de avances en términos de salud laboral lo constituye, según la opinión de los trabajadores, la situación de las trabajadoras embarazadas. En la actualidad, gracias a la legislación laboral, pueden obtener un certificado de licencia maternal para poder interrumpir sus tareas sin que eso implique dejar de cobrar su salario. En tiempos pasados, las trabajadoras no tenían este beneficio, por lo que trabajaban aunque su estado de embarazo estuviera muy avanzado.

Antes trabajaban embarazadas hasta casi lo último. Ahora sacan un certificado y no van más [...]. Antes trabajaban con una panza así y era diferente... (trabajadores empresa B).

La construcción de legitimidad respecto a las normas y a los dispositivos de las políticas de seguridad se apoya en diferentes criterios. Para algunos autores (Laville, 1993; Cavestro, *et al.*, 2002) la legitimidad de este tipo de reglas depende del carácter participativo que tenga su construcción, lo que obliga a la empresa a establecer mecanismos colectivos de discusión y elaboración. Para otros autores, como Campinos y Marquette (1997) y Tanguy (2000), la legitimidad de este tipo de reglas proviene de su eficacia y de su creciente profesionalidad, lo que le otorga adhesión de los trabajadores, independientemente de haber participado o no en su construcción. En otros casos, la legitimidad de estos procesos se sustenta en un proceso de aprendizaje continuo, que mejora los conocimientos del trabajador y estimula sus capacidades para enfrentar desafíos.

En las empresas forestales analizadas, las políticas de seguridad desarrollan espacios de participación y discusión para involucrar a los trabajadores en la construcción de las normas y dispositivos a implementarse; de todas maneras, los resultados prácticos tienen un rol importante en la legitimidad de estas políticas, debido a que la disminución de los accidentes de trabajo y la mejora en las condiciones de seguridad tienen un efecto positivo en la opinión de los trabajadores.

La implementación de políticas de seguridad por parte de las empresas forestales choca con dos grandes obstáculos. La primera dificultad se refiere a las propias condiciones de empleo. El desarrollo de programas de capacitación de largo plazo presupone una mano de obra estable, que va incorporando en el proceso de trabajo la formación que se brinda en la capacitación. La sazonalidad y estacionalidad de la producción forestal conspiran con procesos de formación de largo plazo, dada la continua rotación que se produce en el sector. La introducción de la productividad como condición de empleo también conspira contra la implementación de políticas de seguridad eficaces, en la medida en que tiende a priorizar los resultados de la actividad laboral en desmedro de los procesos a través de los cuales se realiza la producción.

La segunda dificultad la constituyen los mecanismos de gestión de la fuerza de trabajo, los cuales, como señalamos antes, están marcados por relaciones de tipo tradicional, en las que predominan formas particularistas y familiares de vinculación de los trabajadores con la empresa y de los trabajadores entre sí. Estos vínculos pueden ser positivos como mecanismos de integración social de la empresa, pero no resultan funcionales para la implementación de políticas universales de formación de la mano de obra.

Capacitación brindada por las empresas

Un componente fundamental en la implementación de las políticas de seguridad es la capacitación de los trabajadores. Esta capacitación se orienta a brindar al trabajador los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar su tarea, en las cuales se incorporan normas y procedimientos para reducir los riesgos que dicho trabajo aparea. La formación busca lograr una exitosa

internalización de normas de conducta y de valores asociados a la seguridad, de manera de ajustar el comportamiento de los trabajadores a los requerimientos de las políticas de seguridad.

Como señalamos en otros trabajos (Pucci *et al.*, 2008), la capacitación aparece como una causa y como una consecuencia de la implementación de las normas de calidad en las empresas industriales uruguayas. Surge como causa, en la medida en que la capacitación es uno de los mecanismos privilegiados por la mayoría de las empresas para cambiar la actitud de los trabajadores con relación a su trabajo y movilizar sus capacidades. Las tendencias a nivel internacional muestran que la modificación de los procesos de trabajo ligados a la implementación de las normas de calidad y a la introducción de tecnología con componentes informáticos requiere trabajadores con una formación más general y abstracta, con capacidad para comprender el lenguaje informático y con habilidades de lectura y escritura, rompiendo la tradicional división entre trabajo manual, propio del trabajo de planta o taller y trabajo intelectual, propio del trabajo de oficina. Sin embargo, la capacitación no se circunscribe al desarrollo de capacidades de manejo de lenguajes abstractos o al desarrollo de habilidades lógicas, sino que también pasa por el cuidado de la higiene, de la salud personal y colectiva, de la vestimenta y de todos los detalles secundarios asociados al proceso productivo específico. La capacitación aparece como un punto clave en el proceso de implementación de normas de seguridad, en la medida en que es, al mismo tiempo, una condición para que el proceso productivo se pueda efectivamente realizar y un factor de movilización y de adhesión de los trabajadores a estos procesos.

Las formas más modernas de organización del trabajo se conciben de acuerdo al concepto de organizaciones calificantes, que implican procesos de trabajo abiertos a la comunicación y al tratamiento de eventos impredecibles, a partir de una relación dinámica entre organización y capacitación, valorizando el aprendizaje y la mejora permanente. Las nuevas formas de organización del trabajo se plantean la innovación y la calificación como procesos continuos, apuestan al aprendizaje colectivo, a la comunicación como vehículo de construcción de referentes comunes en relación con las tareas a desempeñar y a una mayor transparencia e involucramiento en los objetivos organizacionales. La relevancia de este aspecto ha sido destacada en las entrevistas realizadas. Sin embargo, como señala Abramo (1997), en los procesos de modernización industrial de diferentes países de América Latina se comprueba que las estrategias de gestión de recursos humanos presentan una paradoja. Por un lado, los discursos gerenciales valorizan la gestión de los recursos humanos como un elemento central en los modelos de calidad. Por otra parte, en las estrategias concretas implementadas por las empresas, se constata una baja importancia atribuida a la gestión de los recursos humanos en tanto factor de productividad y competitividad, así como una visión poco articulada entre las diferentes dimensiones de esa gestión. Esta realidad también la encontramos en las empresas forestales uruguayas.

El desarrollo de políticas de capacitación se puede comprender como indicador de los niveles de modernización tecnológica y organizativa de las empresas forestales. En la medida en que estos niveles no son homogéneos, tampoco lo es la oferta de capacitación que se brinda ni sus características. En algunos casos, la capacitación es brindada por la propia empresa, sin costo para los trabajadores.

El curso ese, [...] nosotros no tuvimos que pagar nada, no sé cómo se manejan ellos. Yo ese curso lo hice dos veces, una vez cuando no trabajaba acá lo hice también y no tuve que pagar nada (trabajador plantación empresa B).

Uno de los oficios que más se han capacitado en los últimos tiempos es el de motosierrista. Este oficio es y ha sido considerado siempre como uno de los más riesgosos de la actividad forestal, debido a las posibilidades de sufrir cortes severos por descuidos o errores en el manejo de un instrumento potencialmente peligroso como la motosierra.

Estos cursos son considerados por empresarios y trabajadores como un avance importante en términos de seguridad en el trabajo. En el pasado era común que un trabajador desempleado tomara una motosierra, se empleara en la empresa y desempeñara la tarea de cortar árboles, sin ningún tipo de capacitación. Esta realidad se mantiene todavía en muchos sectores forestales en los cuales las empresas o los contratistas no invierten capacitación.

En principio, los motosierristas de mayor antigüedad se resistieron a realizar cursos de capacitación en su actividad, debido a los costos en tiempo y dedicación que suponía realizar esta formación. Las empresas superaron estas resistencias introduciendo la exigencia de tener certificado el curso de motosierrista en los centros de enseñanza autorizados para poder ingresar a trabajar a la empresa.

—Antes había motosierristas viejos que no querían hacer el curso, hasta que lo tuvieron que hacer porque lo exigían. Supuestamente ya sabían de motosierra y decían «¿para qué lo voy a hacer?». Lo tuvieron que hacer. Si no entrábamos con carné, no entrábamos. Fue como hace seis años, que creo que empezaron a ser firmes con eso.

—Cursos de seguridad, sí. Y casi siempre hacen reuniones y charlas para eso. Pienso que es obligatorio. Porque vienen a hacer la reunión y ya nos llevan. Hacen esa reunión, hacen firmar y es como si tuvieras que trabajar. Cuando entré de motosierrista, ya entré en el tiempo en que se entraron a cumplir todas las medidas de seguridad. Y así aprendí a trabajar bien, no a trabajar a lo bruto, como antes (trabajadores cosecha empresa B).

Los cursos de capacitación en el manejo de las motosierras se deben renovar cada determinado tiempo, de manera de chequear que los trabajadores estén actualizados en su formación y en las normativas de seguridad, asegurando una adecuada internalización de las prescripciones ligadas a esta tarea.

—Sí. Tengo tres cursos diferentes. En xxx te hacían uno. Y después, cuando entrás acá, tenés que hacerlo de vuelta. Cuando se vence, a los dos años, tenés otro curso y hacés unas pruebas. Volteás unos árboles y te lo renuevan.

—Casi siempre viene el hombre. Viene a la empresa y te recalca todas las cosas más importantes que te enseñó. Y te hace voltear unos árboles. Ahora tengo que renovarlo, el 10 de noviembre se me vence. Dan unas charlas y después te hacen voltear unos árboles. Eso es la renovación. Cuando hacés el curso, son cinco días, cinco días tenés que trabajar (trabajadores cosecha empresa B).

Las exigencias de formación, además de sus aspectos positivos en términos de formación técnica y de reducción de riesgos, tienen efectos negativos no deseados para las empresas. El aumento de los niveles de exigencia conlleva un aumento en las dificultades para conseguir mano de obra especializada en el corte de árboles. En la medida en que los cursos de motosierristas se exigen como condición de empleo, la oferta de trabajo tiende a convertirse en un recurso escaso, generando restricciones en la contratación de mano de obra.

Acá no es que se te venga una persona con una motosierra y que golpee la puerta y que te diga que quiere trabajar. Y el contratista tampoco lo acepta. Porque las normas le pasan por arriba también. Pero sí, se trata de buscar en la zona primero. El problema es que cuando es más especializado, más difícil es conseguir en un área donde, además, ya están todos trabajando. Y requerir una mano de obra de alguna forma capacitada y con un nivel elevado... Tenés que salir a buscar a donde haya (jerarca empresa B).

Las exigencias de capacitación previa no forman parte de las políticas de reclutamiento de todas las empresas. En algunos casos, las empresas prefieren tomar trabajadores no especializados y formarlos internamente. En estos casos, la empresa apuesta a políticas de largo plazo a través de la conformación de un grupo estable de trabajadores, altamente calificado, que dé cuenta de los desafíos técnicos y de seguridad inherentes a la actividad forestal.

La selección de los puestos que son un poco más avanzados —como un peón especializado— surge del conocimiento y las capacidades que va uno teniendo... Por lo menos desde que yo estoy no hemos tomado gente especializada para un cargo específicamente, sino que lo hemos formado primero. Generalmente, entra en un período de adaptación al lugar, como un ascenso dentro del sistema. No hemos tomado gente especial para ponerla en un puesto superior (jerarca empresa B).

También se realizan cursos para capacitar a los trabajadores en el manejo de maquinaria potencialmente riesgosa como los tractores. Los cursos capacitan a los trabajadores a manejar este equipamiento según los diferentes tipos de cosecha que se realizan, lo que indica una formación amplia y polivalente, que no solo se puede aprovechar en la actividad forestal sino también en otras actividades rurales.

Claro, se hizo para cosechar, con la motosierra. Cómo manipularla, afilarla, cómo trabajar con ella. En ese curso se hizo todo, es un curso de maquinaria también. Entonces, si mañana o pasado precisan un tractorero todo aquel que hizo curso está aprobado para manejar un tractor. Nosotros hicimos un curso, el de PROA —PROA es un instituto de cursos de todo tipo

de trabajo agrícola, mochila, cómo manejarse con el producto y eso— en San Javier. Y duró tres meses más o menos, porque tenía todo incluido: máquina agrícola, motosierra, de todo un poco (trabajador plantación empresa B).

No, no. Capacitación. Es lo que te decía hoy. La capacitación es totalmente diferente en uno u otro sistema de cosecha. Sin embargo, tienen cosas comunes, en este frente en particular, con el otro de motosierrista (jerarca empresa B).

Esta capacitación implica una forma de aprendizaje del trabajador que se realiza en contacto directo con otro trabajador que conoce el oficio y le enseña a operar la maquinaria durante un lapso de tiempo determinado.

No, no. Con la máquina misma. Se trabaja junto con un operario de los que hace más tiempo que trabajan. Y ese operario le va enseñando. Está una semana, quince días, trabajando con él. Y después se va trabajando solo y se le va vigilando hasta que agarre un ritmo de trabajo. Mientras tanto, trabajan juntos (supervisor cosecha empresa B).

Los cursos de capacitación forman al trabajador para obtener los mayores rendimientos utilizando la menor fuerza posible, de manera de minimizar el cansancio físico que la tarea cotidiana le impone a lo largo de la jornada.

Pero en sí, difíciles... Cargar zorra, por ejemplo. Tenemos cursos para no hacer fuerza y todas esas cosas. Sin embargo, el curso está hecho, pero no se aplica porque te hacen cargar las zorras y son altas, más altas que vos... (trabajadora empresa B).

También se capacita a los trabajadores en el manejo de los primeros auxilios que se deben brindar a un trabajador accidentado o que tiene algún problema de salud. Estos cursos se inscriben muchas veces en programas integrales de gestión que incluyen numerosas dimensiones ligadas a la seguridad y a la salud en el trabajo.

Tenés de primeros auxilios y tenés después, no me acuerdo como es que se dice, pero es por la postura, ¿no? (trabajadores empresa A).

Ahora andamos con una lista, porque vamos a hacer de nuevo un curso de primeros auxilios. Porque el Sistema Integral de Gestión te lo pide. Entonces, lo vamos a hacer. Aparte hay unos implementos nuevos que trajeron y vamos a enseñarle a la gente eso. También se hizo un curso de incendios el año pasado (supervisora vivero empresa B).

También dando capacitaciones. Capacitaciones de primeros auxilios... Y las charlas de capacitación, que son prácticamente permanentes, por un motivo o por otro —un motivo puede ser la gripe A (jerarca empresa B).

Otras formas de capacitación tienen que ver con la corrección de las posturas de los trabajadores en las tareas que realizan, que tienen un potencial negativo para la salud, debido a que se mantienen a lo largo de todas las jornadas de trabajo.

Lo vemos nosotros delante de una computadora, tenemos una, tenemos una guía para la gente que está en oficina, por ejemplo, y si la lees, pasás por las oficinas y te das cuenta que la gente está... Nos cuesta a todos, no pasa que nos cuesta tener una postura como la gente. A todos nos pasa... mucho tiempo en una postura, vas cambiando y te empieza a doler todo, y ahí te das cuenta que estás mal sentado o mal parado o... pero nos pasa a todos eso (jerarca empresa B).

Las empresas forestales exigen la realización de cursos de capacitación para el manejo adecuado de los productos químicos que se utilizan en la fumigación de los cultivos. La realización de estos cursos, como en el caso de los cursos de capacitación para motosierristas, son condición de empleo para los trabajadores, debido a los altos riesgos que conlleva esta tarea.

Porque si tenés que, por ejemplo, trabajar con productos químicos, si no tenés un diploma, no te dejan. Entonces sabés los riesgos que tenés. Una persona que no hizo el curso no sabe los riesgos que corre. Para todo es esencial tener el curso (trabajador empresa C).

Los trabajadores tienen la posibilidad de capacitarse en el manejo del riego que se utiliza para el cultivo de plantas en los invernaderos, lo que les otorga una formación específica en actividades ligadas a la producción forestal.

Sí, sí. Hemos capacitado. A la gente de riego obviamente hay que capacitarla en el manejo del invernadero y, después, sobre las modificaciones que se van realizando en los manejos. Eso también lleva un aprendizaje [...] permanente (jerarca empresa B).

Las empresas forestales también ofrecen cursos de capacitación en riesgos generales, como lo es la amenaza de contraer la gripe A. Estos cursos apuntan directamente a la capacitación de los trabajadores en temas de salud laboral y condiciones de trabajo, lo que constituye un avance significativo en los procesos de formación de la fuerza de trabajo del mundo forestal.

La orientación general de los cursos de capacitación se basa en una fuerte valoración de la formación permanente que permite que los trabajadores estén actualizados con relación a los cambios tecnológicos y a las nuevas técnicas o normativas que puedan surgir en materia de seguridad o de organización de los procesos de trabajo.

Eso siempre hay. O alguna técnica nueva o conocimiento nuevo se van incorporando. Las capacitaciones y más en la parte de manejo. O correcciones, trabajar con otros. Hay que manejarlo de una manera distinta, hay que capacitarlo (jerarca empresa B).

Los trabajadores que realizan estos cursos tienen generalmente bajos niveles de educación formal y poca formación técnica en el trabajo forestal. Esto implica que los cursos se deben adaptar y dosificar de acuerdo a los niveles educativos previos de los trabajadores y a sus posibilidades reales de aprendizaje.

Habían venido, pero como empresa de afuera, como que estaba instalada en Durazno, pero era muy poco tiempo para enseñarnos a nosotros, que

estábamos acá tras años de práctica. Nos parecía que era muy poco tiempo para enseñar tanto. Nosotros decíamos: «el día a día es el que nos va enseñando, no tenemos el estudio pero tenemos la práctica». Y eso es lo que nos falta, no tenemos título, no tenemos nada, pero la práctica nos va enseñando cómo va la planta. Nosotros veíamos el catálogo de ellos y en tan poquitas horas por día para aprender tantas cosas (supervisora empresa C).

El interés por los cursos y su aprovechamiento tampoco es homogéneo entre los trabajadores. Mientras que para algunos es una oportunidad para liberarse de las tareas cotidianas, para otros constituye un espacio de aprendizaje valorable.

Yo, personalmente, lo tomo como algo para estar un día escuchando algo adentro de una oficina sin pasar frío, calor ni nada de eso. Eso de los primeros auxilios nos sirve si llega a pasar algo. Pero después, las otras reuniones, como, por ejemplo, que pasaba por los lugares de trabajo y nos decía que estuviéramos así, que la posición estaba mal... (trabajadora empresa B).

Pienso que es la conducta de cada uno. Hay gente que viene con pila, o sea, cuando hemos hecho cursos de de seguridad y de gestión de residuos, de la gente que es más vieja, que entró al principio, viene un grupo bastante reducido pero todavía quedamos... (supervisora vivero empresa B).

En algunos cursos se realizan procesos de selección que no siempre están asociados a criterios generales o universales. La selección de los trabajadores para los cursos se puede transformar, en ocasiones, en un instrumento de manipulación de la fuerza de trabajo por parte de los directivos o encargados. En este sentido, la formación se transforma en un recurso de poder que no siempre se distribuye de manera equitativa ni se ofrece de manera universal. De todas maneras, la manipulación discrecional del acceso a la formación no es un problema específico de la actividad forestal. Esta tendencia se encuentra presente en numerosas empresas o instituciones públicas y privadas del país, constituyendo un problema general de las organizaciones laborales en cualquier contexto.

Se selecciona, se hace más personal. Para la próxima vez, dos meses, otros funcionarios distintos. Que vos decís, bueno, no vas a perder un día de trabajo, va a perder el vivero. Pero como en las entrevistas acá se seleccionó un poco y así se hace en los primeros auxilios: por sección, más o menos, de diez van tres y así siempre hay alguno que no la tiene. Hay gente que hace muchos años [que está] y nunca le ha tocado (trabajador empresa A).

En otros casos, los cursos de capacitación se ofrecen universalmente a todos. En estos casos, son obligatorios para los trabajadores de la empresa y aquellos que no los realizan corren el riesgo de perder su empleo.

Entonces, [...] aquel que no lo quería hacer no lo hacía, pero se perdió un puesto de trabajo, ¿no? (trabajador empresa B).

Los niveles de capacitación en seguridad varían mucho en las empresas analizadas. En algunos casos, se realizan cursos para los trabajadores que desempeñan sus tareas en algunos sectores específicos de trabajo, considerados más riesgosos, mientras que el resto de los trabajadores se forma a través de su

experiencia cotidiana. En estos casos, la capacitación aparece como recurso de poder y factor de segmentación de la fuerza de trabajo forestal.

De seguridad se tienen conocimientos. Se hacen cursos, pero no es mucho. Sí es completo porque acá realmente no sucede que precise una seguridad extrema ni que haya mucho lugar donde vos puedas... ni muchos elementos de seguridad. Nosotros prácticamente andamos todo el día con una tijera [...]. Los funcionarios que están en la parte de mantenimiento de arriba, ellos sí siempre tienen sus cursos, pero después lo otro es más básico y de sentido común, y de explicártelo una vez y tratar de que lo cumplas. Lo que sí se hace mucho curso acá es de primeros auxilios. Se hace cada cierto tiempo y no a todos. Eso eso es lo que se ve mal, por ejemplo, que cuando se hace el curso no se les hace a todos los funcionarios (trabajador empresa A).

En otros casos, la capacitación es muy superficial y se remite a charlas generales de poco tiempo donde se describen los rasgos generales de las tareas que se deben realizar. En estos casos, en opinión de los trabajadores, los cursos solo revisten una función de maquillaje frente a las exigencias de los organismos certificadores en normas de calidad y seguridad.

Sí, una charla cuando recién arrancamos. Nos llamaron a todos y nos mostraron —durante unas dos horas más— fotos para que viéramos cómo era la planta. Y siempre son las que nos piden y nos exigen cómo tienen que estar, el cuidado. Pero no se han hecho más. Nos llevaron también una vez al campo para ver cómo era, para que viéramos las dos partes. Y un día nos llevaron a un paseo que nos hicieron, extra (supervisora vivero empresa C).

La capacitación, si bien brinda conocimientos técnicos y provee normas de seguridad a los trabajadores, no se inserta en una forma de organización del trabajo en la cual las habilidades y competencias desarrolladas por ellos les permitan mejorar su carrera laboral y ascender en la estructura de la empresa. Si bien las empresas forestales han mejorado los niveles de formación históricos de los trabajadores rurales, no conforman organizaciones calificantes en el sentido más moderno del término, debido a que el desarrollo de competencias individuales no se traduce en cambios organizativos que permitan aprovechar colectivamente los beneficios derivados de estos procesos de formación.

Y hay gente que tiene cursos de forestación y no se los tiene en cuenta. Los tienen ahí; tienen uno más del montón, un peón más. Y hay otra gente —*lambetas*, entre comillas— con los que tienen otra consideración y los tienen en otra parte. Cuando hay gente con estudio, que se lo merece y debería estar en los laboratorios... algo así (trabajadora empresa B).

Algunas formas de capacitación pasan por el aprendizaje directo a través del seguimiento de las normas y prácticas que establecen los encargados del trabajo. Estos procesos, en la medida en que no se sustentan en criterios generales y universales, están continuamente marcados por indicaciones contradictorias o ambiguas que generan confusión y temores de sanciones por parte de los trabajadores. Estas realidades refuerzan el concepto de que la gestión de la fuerza de trabajo que

se realiza en las empresas forestales continúa fuertemente marcada por el particularismo y por las relaciones tradicionales propias del medio rural.

Casi siempre el que hace más tiempo que está es el que te dice más o menos cómo hacer el trabajo. Las mujeres van a cosecha. En cosecha hay un encargado y el encargado les dice más o menos lo que es el trabajo. Y depende de cómo es el encargado, si le gusta el trabajo, cómo lo hace, si lo hace bien. Encontrás de todo cuando querés enseñarle a otra persona, vos le decís más o menos lo que es el trabajo y está el que lo acepta y el que no (trabajadores empresa B).

Ahí te dijeron que la estaca se corta de tal forma, las hojas de tal forma y ahora es totalmente diferente. No hay capacitación, entonces, no es que te digan de un día para otro «a partir de ahora se hace así», no. Vienen todos los días con una cosa distinta, yo qué sé (trabajadores empresa A).

También encontramos casos en los cuales los trabajadores deben aprender por sí mismos las tareas que deben realizar. Este aprendizaje se realiza a través de la ejecución cotidiana del trabajo y de la práctica continua por un lapso de tiempo. Como mencionamos antes, estos procesos de aprender haciendo son mecanismos de formación utilizados en buena parte de las actividades industriales de nuestro país, que se implementan en un contexto de bajo nivel de desarrollo tecnológico.

Nos dan las horas nomás, aprendemos solos. El día a día es el que nos va enseñando. Somos todos burros [risas], no tenemos nada de estudios, por lo general. Acá ninguna tiene estudio, siempre hasta el ciclo básico. Algunas no tienen ni ciclo básico, tienen la escuela nomás. Este trabajo es para nosotros que no tenemos estudio ni nada. Nos favorece a nosotros, porque no precisamos tanta... (supervisora vivero empresa C).

Nunca hice. Cuando vino acá una gente para hacer y quedé que iba a hacer y lo hablé con la patrona y yo qué sé. Y me dice, «vos ves». No, nunca hice. Trabajando acá sí. Acá y allá. Después más acá, con el tiempo, la echada. Se echa por riego, que es la otra muchacha. Se echa por riego cuando baja el sol, que va derecho a la raíz. Acá, lo que más se le echa con la máquina es bordeando (trabajador empresa C).

La modernización de la producción forestal se acompaña de procesos de formación de la mano de obra que constituyen un importante avance en las condiciones de trabajo del mundo rural, en los cuales la capacitación se realizaba directamente a través de la experiencia de trabajo o en contacto con otros trabajadores. La implementación de políticas de capacitación, de todas formas, no es homogénea en todas las empresas. Todavía se mantienen formas de aprendizaje basadas en el aprender haciendo, que también encontramos en contextos de escaso nivel de desarrollo tecnológico del mundo industrial uruguayo. Las políticas de capacitación tampoco se acompañan de procesos de modificación de la estructura empresarial o de la construcción de carreras laborales que permitan adaptar la organización a las nuevas capacidades desarrolladas por los

trabajadores. Estas se inscriben en procesos de mejora de los niveles históricos de formación de la fuerza de trabajo pero no suponen necesariamente cambios profundos en las matrices organizativas de las empresas.

El rol del sindicato

El sector forestal se ha caracterizado históricamente por tener bajas tasas de sindicalización. En este plano, el comportamiento del sector forestal es similar al resto de las actividades rurales, en las cuales los niveles de organización sindical son muy bajos. Los trabajadores rurales lograron ingresar a los espacios de negociación colectiva y a los Consejos de Salarios recién en el año 2005, superando el veto impuesto por los sectores ganaderos y latifundistas al desarrollo de la actividad sindical desde los inicios de nuestro país.

El problema del sector forestal es la no sindicalización, es un problema que estamos trabajando ahora. Hay muy baja sindicalización en los trabajadores forestales. Hay sindicalización en las empresas grandes —aserraderos—, sobre todo en la zona de Tacuarembó. Los que están en el monte es complicado. Nosotros hicimos un estudio en 2006. Querían saber la realidad de los compañeros de XXX. El estudio se hizo ahí. Ahora queremos ver si podemos hacer un estudio en todo el Uruguay. Ese estudio nos dio algunos datos: el 60% de los trabajadores quería afiliarse al sindicato, pero no tenía cómo llegar a la afiliación del sindicato. No es fácil llegar a los montes, queremos ver cómo podemos engancharlos. Después de tenerlos sindicalizados, se pueden empezar a trabajar otras cuestiones (dirigente sindical forestal).

En los últimos años, con el desarrollo de la actividad forestal a escala industrial, los niveles de sindicalización aumentaron, en particular en los grandes empresas que nuclean contingentes importantes de trabajadores. El deslizamiento de la actividad forestal del mundo rural al mundo industrial, que acompañó la inversión realizada en el sector, fue cambiando gradualmente las pautas de acción colectiva del sector, que comienzan a ser similares al que se desarrolla en el sector urbano.

Hemos concebido como organización sindical la estrategia de utilizar como plataforma de llegada a los trabajadores forestales el desarrollo de sindicatos en la industria. Porque también está muy ligada a la empresa. La mayoría de las empresas que están en la industria también tienen forestación. Si no es la madera son los papeleros. Los papeleros, por un lado, donde están las fábricas de celulosa y cartón; y, por otro, la forestación. Nosotros tenemos forestación, por un lado, para producir madera para los aserraderos o madera para la planta de calderos y se nutren de la forestación. En la medida en que desarrollemos el trabajo en la industria se va a facilitar la llegada a la forestación (dirigente sindical forestal).

Las condiciones de trabajo del sector forestal, marcadas por la continua rotación de empresas y por la zafralidad, son factores que obstaculizan el desarrollo

de la acción sindical. Sin embargo, esta realidad también está presente en otros sectores, como la industria de la construcción, que sin embargo ha tenido históricamente altos niveles de sindicalización. En este sentido, la actividad forestal está fuertemente marcada por las características del mundo rural, en las cuales la zafralidad y la rotación de trabajadores asume modalidades que la diferencian de los contextos urbanos.

Son más de 10.000 los trabajadores forestales según nuestras estimaciones y menos de 1000 los sindicalizados. ¿Eso es porque nosotros no llegamos, porque el PIT-CNT no se interesa por la sindicalización de los trabajadores, porque no hay otros sectores sociales que permanentemente están hablando de la ley de ocho horas, o por falta de información de esos trabajadores, será porque son cobardes? Son preguntas que hay que responder. Cobardes no son, desinformados tampoco. ¿Por qué, entonces, no se sindicalizan? Por miedo. Si no son cobardes y tienen miedo, ¿cómo se ata ese negocio? En Lavalleja no hay un solo trabajador afiliado y hay miles trabajando. En estos momentos no sé, es difícil establecer cuántos trabajadores hay. Porque las principales empresas de madera de ese sector están paradas, no tienen mercado. Cuando no estaban parados no estaban afiliados (dirigente sindical forestal).

La explicación de los bajos niveles históricos de organización sindical de la producción forestal hay que buscarla en las características inherentes al trabajo rural: su aislamiento, su bajo nivel educativo, su vulnerabilidad en términos legales, su escasa oferta de trabajo y su dependencia extrema de las decisiones de los propietarios o poseedores de tierra o capital.

El trabajador forestal tiene características similares al trabajador rural, la experiencia mundial dice que no es fácil organizar al trabajador en esas condiciones. Se estima que hay más de diez mil trabajadores rurales, nosotros no somos ajenos a esa realidad. No es lo mismo organizar sindicalmente a los que están trabajando todos los días en el mismo lugar, con plantillas de trabajadores estables, que a trabajadores forestales. Donde tenemos mayores posibilidades de organizar a los forestales es en los viveros, que tienen mucha similitud con el trabajo de la industria (dirigente sindical forestal).

La informalidad de las relaciones laborales en el medio rural, el vínculo del trabajador rural con su patrón, teñido por el paternalismo y las formas de dominación de tipo tradicional, conforman un tipo de trabajador con características muy diferentes a las del trabajador industrial urbano, cuyos contingentes contribuyeron a la formación del movimiento sindical uruguayo.

Hay una cuadrilla de trabajadores de Tacuarembó que yo conozco que está trabajando en Lavalleja, porque eso se da también, es común. No se trabaja con residencia en el lugar, se trabaja en cualquier parte del país. Si el contratista trabaja en Paysandú, allí va con su cuadrilla de trabajadores, lo que hace que el trabajador, sea un poco nómada. Nosotros como sindicato tenemos otra postura. Hay posturas históricas en cuanto a la necesidad de

que el trabajador no viva en el monte, que el contratista o patrón que lo contrate lo lleve todos los días al lugar de trabajo. Eso asegura otras condiciones de trabajo pero, además, somos contrarios al desarraigo que se está dando, que no contribuye desde ningún punto de vista. Estos trabajadores se vienen desde Tacuarembó y allí se originan reclamos por salarios y haberes impagos, y resulta que cuando vamos a formalizar el reclamo no existía porque estaban en negro. Si ves su historia laboral nunca trabajaron para ese contratista. No tenés a quién reclamar. Y mientras tanto están en Tacuarembó llevando adelante ese reclamo, se vuelven a emplear y otra vez están en negro. O sea, no es por falta de información o por falta de preocupación por parte del sindicato, son las condiciones en las cuales nos estamos moviendo (dirigente sindical forestal).

En la forestación, en estos años se han ido procesando algunas cuestiones que se han regularizado. [Es] un sector que tuvo mucha informalidad, mucha desregulación laboral, más allá de que hubo algunas herramientas de las cuales el sindicato ha participado, como es el Decreto 372/99, fundamental para el trabajo con la madera, porque regula todas las condiciones de salud y seguridad laboral, las condiciones de trabajo en el monte, de manera de regular el trabajo de los obreros forestales (dirigente sindical forestal).

El desarrollo de la actividad forestal introdujo procesos de trabajo más cercanos al mundo industrial, pero con trabajadores provenientes del mundo rural, lo que conforma una realidad más compleja y heterogénea que la de la fuerza de trabajo del medio urbano. Sus características más salientes, como vimos, son la presencia de jóvenes trabajadores, con niveles educativos variados y que se dedican a la actividad forestal como estrategia de sobrevivencia en contextos regionales de baja oferta de empleos. El elemento aglutinador de estos contingentes laborales que ingresan al trabajo forestal es su cercanía geográfica con los emprendimientos productivos de este tipo. El peso de lo regional en la constitución de la fuerza de trabajo es un elemento que distingue a esta población trabajadora del mundo industrial urbano.

Los trabajadores forestales son muy heterogéneos, no hay un patrón dominante. La mayoría llega a la ocupación por una necesidad, porque están desocupados, sin preparación ninguna. Una característica es que de la tercera edad no vas a encontrar. Hay más menores trabajando que de la tercera edad. Encontrás gente con primaria, así como encontrás gente que hizo liceo y algunos hasta algún año de facultad. Hay de todo. La mayoría de los contratistas utilizan el trabajo a destajo, lo que requiere un gran desgaste físico. En la parte de industria forestal se encuentra mucha gente joven. Ahí precisan gente con determinada capacitación para algunas actividades puntuales y la gente de producción, que se destina a la capacitación. Se encuentra [gente] de entre 18 y 45 años, de todo tipo. En los cargos técnicos hay gente de todas las edades porque hay carencia de recursos humanos a ese nivel (dirigente sindical forestal).

En Tacuarembó en estos momentos hay gran cantidad de mandos medios chilenos y brasileros. Vienen de países que tienen más antigüedad en la

industria, han acumulado conocimientos, hay tecnicaturas, maestrías. De todas maneras, la inmensa mayoría es personal uruguayo y del lugar. Son pocos los cargos con extranjeros, es una necesidad por las carencias que tenemos en el país. Si no contamos en el país con gente capacitada para llevar esto adelante, hay que traer gente de afuera. Nosotros tenemos que generar, como sindicato, que se empiecen a dar las condiciones para que en el país podamos acceder a los cargos técnicos. Es un problema de formación (dirigente sindical forestal).

El contexto político que vive el país desde el año 2005 generó condiciones favorables para el desarrollo del sindicalismo en sectores de actividad con bajos nivel de organización, como el sector rural en general y el forestal en particular. El desarrollo de la legislación laboral, la incorporación de los sindicatos rurales a la negociación colectiva y las leyes de protección de los fueros sindicales brindan herramientas jurídicas, políticas e institucionales propicias para la organización sindical de los trabajadores forestales. Este contexto favorable choca con la falta de tradición sindical que tiene el sector forestal y el mundo rural en general, lo que genera dificultades para la organización de sindicatos en el sector.

Pero hace un tiempo atrás, hace seis, ocho años, el sindicato era lo más fuerte que hubo, lo que él le decía. Eran más fuertes los sindicatos. Había 53 sindicatos en Paysandú. Hace unos años habían más todavía. Pero iban al plenario —el plenario de Paysandú es un plenario fuerte—, se armaba lo mínimo en cualquier lugar e íbamos todos para ahí. Es cierto que el gobierno de izquierda nos da muchas herramientas. Nos da leyes. Somos privilegiados. Porque los que nos animamos a ser dirigentes con este gobierno fuimos un poco privilegiados. Entonces, ¿qué pasó? «Ah, pero dejá», «andá, dejalos que anden ellos si quién les va a decir algo», «si pasan ellos y se sacan el sombrero». Entonces, claro, se descansaron. Es lo que dicen ellos. Entonces, el gobierno te da muchas herramientas pero, a su vez, nos descansamos mucho también. Como tenemos herramientas... ¡las empresas no se animan a echar a la gente! No es eso, la gente se está yendo. Pero claro, las empresas están buscando cómo achicar. Achicar personal, achicar la plata que se les da a las empresas tercerizadas [...]. Hace un par de años atrás le daban a la empresa doscientos pesos por trabajador [...]. De ahí pagás el trabajador y sacás lo tuyo y sacás todos los gastos. Hoy por hoy les dan los mismos doscientos pesos pero le piden al empleador más calidad de trabajo. Ya tenés que darles de comer, ya tenés que llevarlos en micros como la gente, más ropa de seguridad, más cosas de seguridad. Pero resulta que me diste doscientos pesos que el patrón después va a achicar en el personal. Es lo que sucede; es lo que sucedió (trabajadores vivero empresa A).

En las empresas forestales, como en otros sectores de actividad, las empresas tienden a reducir la cantidad de trabajadores, para reducir costos y competir en mejores condiciones en los mercados internacionales. El creciente achicamiento del tamaño de las empresas es una dificultad que se añade al desarrollo de la actividad sindical en el sector forestal, en la medida en que se restringe la masa

de potenciales afiliados o de activistas sindicales. Por otra parte, la disminución de los puestos de trabajo genera temor al desempleo en los trabajadores forestales, temor que opera como mecanismo de inhibición y de rechazo de la actividad sindical. Las empresas también utilizan este temor como factor de intimidación ante las posibilidades de crecimiento de la actividad sindical.

Yo lo único que le digo a eso es que perdemos un dirigente sindical. Y ese es el gran problema que tenemos. Nuestro sindicato se nutre de trabajadores activos. Y si no tenemos trabajadores activos... Entonces, la actividad que uno hace, que desarrolla en el sindicato, muchas veces la perdemos porque uno es sindicalista mientras está activo en el trabajo. El día que deja de ser activo, deja de ser sindicalista. Entonces, es la pérdida de compañeros que tenemos. Y la actividad sindical es primero una actividad social, que tiene una enorme importancia, porque el sindicato es un órgano de contralor de la empresa. Le exige que cumpla con una serie de premisas que van a beneficiar a los trabajadores. Y es un órgano de contralor. Es otro poder, paralelo a la empresa, en la cual, si bien nosotros no gestionamos la empresa, pero sí, a través de nuestro criterio y de nuestras convicciones, podemos mejorar la calidad de los trabajadores. Por eso le digo, nosotros hemos perdido muchos compañeros. Con dolor hemos perdido muchos compañeros (trabajadores vivero empresa A).

El carácter fuertemente tercerizado del proceso de trabajo de las empresas forestales también conspira contra el desarrollo de la organización sindical. La presencia de múltiples contratistas genera lógicas de trabajo y de relacionamiento específicas en cada cuadrilla, lo que diversifica las demandas de los trabajadores y la posibilidad de desarrollar estrategias sindicales comunes. La descentralización y la tercerización de los procesos de trabajo también generan múltiples dificultades de diálogo y comunicación entre los trabajadores que están empleados por los diferentes contratistas y el sindicato, lo que dificulta el contacto permanente y fluido que se requiere para implementar acciones colectivas.

Uno cree que comunicándole a los delegados o resolviendo una cosa acá con los delegados están todos bien representados. Acá estamos manejando un alto porcentaje de gente que no tiene vinculación con el sindicato y que tiene también sus problemas porque puede estar o no de acuerdo con lo que estás resolviendo... Si vos lo resolvés cerrado con el sindicato no estás contemplando a todos —eso por el lado del personal. Y, por otro lado, es que la relación entre uno como jefe y... Entonces, ¿qué pasa? Resolvés algo acá, hay una falta de comunicación, si no hay comunicación por problemas o por olvido, mandás otra señal abajo y del comedor... Gente del sindicato desparrama allá con otra distorsión y entonces están unos por fuera y otros no saben. Eso ocurrió en varias ocasiones y, a partir de eso, los comunicados, si es algo leve, van a la cartelera —ellos tienen su cartelera y después a la cartelera hay que anexarle los avisos de la empresa— y después, lo que es comunicación, es diálogo, es con todos, junto a todo el personal en el comedor (jerarca empresa B).

Existen múltiples conflictos y recelos entre los trabajadores de los diferentes contratistas que participan en el proceso de trabajo sobre sus respectivos apoyos o rechazos a la actividad sindical, en la medida en que cada cuadrilla tiene una perspectiva específica de la acción de los sindicatos forestales, de acuerdo a su experiencia anterior, a su ideología y a su tradición sindical previa.

Hay una empresa que es la otra empresa verde [...]. Se les amenazó. Ellos son nuevos, nosotros le dijimos «antisindical, es una empresa antisindical». Se les amenazó como quien dice, eso nos enteramos extraoficialmente, por una gente de ahí, de que se la había amenazado con la expulsión de la empresa si se afiliaban a la gremial. Acá, dentro de [la empresa], tiene gente agremiada que son los mínimos, y xxx, de todo el personal, 80% está afiliado (trabajadores empresa A).

Los sindicatos reproducen la estructura descentralizada de la actividad laboral, en la medida en que existen dificultades para desarrollar lineamientos centrales de acción colectiva. Esta descentralización se traduce en que, en cada empresa, las organizaciones laborales desarrollan sus estrategias y sus objetivos de manera autónoma, sin coordinar acciones ni establecer políticas de acción sindical comunes.

Ahora no se ve ninguna, antes, hace un tiempo atrás, capaz que sí, se veía más presión, pero ahora... se hizo —hablando en lo criollo— una zaranda acá. Cuando entré había una sola empresa... A mí me ha tocado estar en tres viveros diferentes, con tres empresas diferentes y en cada empresa el sindicato me parece que lo veía desde tres puntos de vista diferentes [...]. En el primer vivero, veía un sindicato que luchaba porque la empresa estaba carente de... no tenías comodidad ninguna... (trabajadora empresa A).

todos los encargados con las empresas tercerizadas, [...] hay muchos choques. Es decir, a nosotros nos exigen mucho. Nosotros podemos tener buen diálogo, relación, ese tipo de cosas, pero nos exigen de mal modo... (trabajadores vivero empresa A).

No hay una línea general, cada uno pelea por lo que va precisando y por el problema diario, no hay un objetivo [...]. Cada uno pelea por lo que conviene o por lo que le pasa. Si uno tiene un problema... [...] como darnos y llevarla lo mejor posible (trabajador empresa A).

La fragmentación de la actividad sindical y las autonomías que se desarrollan en las diferentes empresas o sectores son utilizadas por la dirección o por la administración de personal para incentivar las divisiones al interior de las organizaciones sindicales.

hasta hace poco andaba ese rumor de que xxx no quería a la empresa yyy, porque hay gente «sindicales», porque estaban haciendo mucho problema, mucho lío y ese tipo de cosas. Entonces, le busca la quinta pata al gato para tener problema con los obreros. Somos dos empresas para hacer el mismo trabajo. A las dos no se les exige por igual [...] nosotros hace más años, ellos hace un año que están acá adentro [...]. Se les tiene cierta tolerancia que a nosotros no se nos permite... (trabajadores empresa A).

Estos factores generan descrédito y falta de confianza de los trabajadores hacia la actividad sindical, en un sector en el cual históricamente los niveles de organización nunca fueron muy altos.

El sindicato acá... Yo estuve. Empecé bien, pero tuve una zafada con los compañeros, me borré y me desafilé del sindicato. No me convenció, pero quedó todo bien. No sé si se ha planteado pero [habría que buscar] un beneficio para la gente vieja —de acá, de la parte de vivero, que es donde más conozco—, porque hay gente que hace 17, 18 años años que está —yo hace 15— y aunque sea que te den un premio por antigüedad. O reconocerle algo por antigüedad, aparte del sueldo; aunque sea un premio por no faltar (trabajadores empresa A).

El miedo a las represalias de la empresa aumenta las dificultades de afiliación de los trabajadores. Estos procesos son similares a los que viven los sindicatos en otras ramas industriales, pero se agravan en el sector forestal por el incipiente nivel de organización que lo caracterizó históricamente, la falta de tradición y las tendencias descentralizadoras que vimos antes.

La empresa que estuvo cuando estuvo xxx, lo que intentó fue desarmar el sindicato porque no le sirve un sindicato... Y ellos dicen que están de acuerdo con todo lo que haga el sindicato, pero todo el tiempo andan todos pinchando para que se desarme el sindicato. Hay mucha gente que no está en el sindicato como para no quemarse con la empresa, por miedo a que la empresa le haga algo, pero hay gente que está por... (trabajadores empresa B).

La debilidad del sindicato también dificulta la afiliación de los trabajadores, en la medida en que sienten que no van a tener el respaldo necesario en caso de ser sancionados por la empresa.

Ahora hay gente nueva, entonces, como que le tienen miedo al sindicato. Porque «si me afilio, me van a echar», por ejemplo, te dicen. O: «¿Para qué me voy a afiliar si el sindicato no tiene fuerza?». Y es verdad, un poco. Todo se entiende. Pero yo soy del sindicato. Ahora estamos de reuniones tratando de mejorar [...] (trabajadora empresa B).

En algunas empresas, hay fuertes diferencias de género en las actitudes hacia el sindicato. Los hombres tienen mayor propensión a afiliarse que las mujeres, las que parecen más afectadas por el miedo a las represalias empresariales. Estas diferencias se pueden explicar por la incorporación más reciente de la mujer a las actividades forestales, lo que implica menor tradición y experiencia en el mundo laboral y en las acciones colectivas que se desarrollan allí.

Es una especie de manipulación. Porque los varones están todos afiliados. Porque [las mujeres] tienen miedo o porque a veces están del lado de la empresa. Están bastante alcahuetas. Viene por ese lado (trabajadora empresa B).

Las dificultades de afiliación también son la consecuencia de la falta de experiencia de los propios dirigentes sindicales, que en muchos casos recién

comienzan a implementar sus primeras acciones en este terreno. Esta falta de experiencia hace que, en ocasiones, los dirigentes sindicales no establezcan las prioridades necesarias o que atiendan problemas puntuales, relegando reivindicaciones consideradas más importantes por el resto de los trabajadores.

ni de higiene, ni de ropa, ni de infraestructura. Ibas a trabajar y no sabías... Se te caía un coso... O trabajabas al rayo del sol todo el verano, luchando para que te dieran un gorro. No te brindaban ni siquiera un baño. El vivero estaba arrancando, era de a poco, pero se movía para lograr en conjunto cosas para el bienestar de la comunidad laboral y que los empleados tuviesen lo necesario, lo básico. Cuando yo vine a xxx teníamos todo. En el sindicato se peleaban por bobadas y hasta ahora se siguen peleando por bobadas. A veces peleaban por pavadas, porque un compañero se durmió tres veces tres días seguidos y lo suspendieron, y no peleaban por tener un cielorraso en el Crosser en el verano y nos moríamos de calor. Y se hacía paro por eso, porque se durmió tres días. Y no hacíamos paro porque estuviéramos comiendo a 400 grados... Mi punto de vista es que acá, a veces, como que cada sindicato del Soima, de cada lugar, tiene su punto de vista muy independiente de los demás (trabajadora empresa A).

Cuando se empezó a formar el movimiento del sindicato acá, sí, pero generó malestar entre nosotros. Arrancó mal, ¿no? Porque arrancó algo muy personal. O sea, arrancó un funcionario por un tema muy personal, que la gente lo empezó a apoyar y en la empresa privada, pero por un tema muy personal de ese funcionario y entonces como que... Y después de que pasó todo eso y de que el funcionario no trabajaba más —porque terminó renunciando, se terminó yendo solo— como que empezó a tomar otro orden y mejoró muchísimo. Después la gente de nuevo se empezó a dar cuenta, se pelearon entre ellos, después se arreglaron y se entraron a dar cuenta de cómo era la cosa, por dónde venía, y ahora creo que el sindicato está mucho mejor encaminado. Pero ya te digo, después de que ese muchacho renunció y se fue de la empresa (trabajadores vivero empresa A).

Las divisiones internas y las tendencias autonómicas reseñadas antes dificultan el desarrollo de acciones generales que contemplen las demandas del conjunto de los trabajadores, aspecto que contribuye a desalentar la afiliación de los trabajadores. Estas divisiones también las encontramos en los sindicatos de otros sectores de actividad, pero, en caso del sector forestal, se ven agravadas por la fuerte tendencia a la descentralización de la actividad sindical ya señalada.

A nivel gremial la gente se aferró un poquito más, porque siempre hubo dos divisiones, es decir, los gremiales y los no gremiales. Y siempre chocaban entre sí a la hora de ir a mejorar o de buscar una solución. Ahora se trabaja más en conjunto, pero se creó más distancia desde los empleados hacia los encargados, por el tema de las exigencias. Es decir, nosotros tenemos un encargado. Si vos hacés una falta, enseguida te suspende. Hay otras empresas paralelas en las que tienen otro tipo de régimen de trabajo y eso hace que alguno envidie ese tipo de trabajo y quiera renunciar a la empresa (trabajadores vivero empresa B).

Las discusiones internas de los dirigentes sindicales del sector forestal no solo se producen en los sindicatos de base de las empresas del sector, sino que también las encontramos a nivel de las estructuras centrales del movimiento sindical. La dirección sindical de la rama de la madera, a la cual pertenece el sector forestal, ha pasado por procesos de discusión interna que debilitaron la acción sindical en el conjunto del sector forestal.

El tema de la sindicalización es lo que más nos mueve. Hay porcentajes que son llamativos. Un 52% del personal, ante la pregunta de si está sindicalizado o no, dice que no, pero no porque no quiera —intenciones tienen porque ahí tienen determinadas garantías, derechos y obligaciones—, sino que resulta que no hay quién baje, porque el Soima está totalmente descabezado. Fijate que estamos hablando de cerca de diez mil trabajadores que estarían dentro de esa rama de actividad del Soima. El problema es que están desatendidos. Ahora, por lo que me han dicho, políticamente han congeniado un poco más —estamos hablando de cuestiones políticas internas. Ahora, aparentemente, hay un proyecto que lo va a habilitar el Cuesta Duarte, donde se intenta, entre otras cosas, retomar el tema de la sindicalización de los trabajadores. Nosotros a priori estábamos convencidos de que esta gente era gente que estaba afincada permanentemente en los campos y no es así. Es gente que está en las zonas urbanas, se traslada, hay quien tiene su motito y viaja todos los días, y hay quienes van con su familia, están toda la semana y vuelven (dirigente sindical forestal).

En este contexto, las medidas gremiales que deciden los sindicatos reciben generalmente el apoyo parcial de un sector de trabajadores, en tanto que los que pertenecen a sindicatos de otras empresas o los que trabajan en empresas donde no hay sindicato no acompañan la medida.

Nunca estuve afiliada, hay cosas con las que estoy de acuerdo, otras no, obvio. Te juro que a veces me dan ganas de ir. Es más, hace no mucho fui a una reunión para ver qué se hablaba y hablan de un montón de cosas, pero la gente se asusta y la gente necesita trabajar porque si hay gente como yo que tiene 34 años y hay gente mayor que se asusta [...]. Lo del paro no sé si te lo terminé de... me vino bárbaro, me tomé el día. Dos muchachas con las que hacemos los descansos juntas al mediodía me dicen «¿vas a hacer paro mañana?». «Sí», les digo yo, «¿ustedes?»; «no —dicen—, a nosotras nos dijeron que no era conveniente». A mí me parece que eso queda a criterio de cada uno. Yo averigüé si precisaba algún certificado o si tenía alguna sanción y me dijeron que no, que tenía que firmar como que me retiraba... Los supervisores, los peones punteros son de la empresa esa. Entonces vos decís «¿y ahora?». Paramos nosotros —algunos, no todos, la mayoría paró— y de las otras empresas, tres personas, y de xxx me parece que paró una sola (trabajadora empresa A).

No, acá no. Hay en xxx, pero yo por lo menos no estoy afiliado. Y no, porque seguro el sindicato es de la xxx. Claro, somos por los contratistas (trabajador cosecha empresa C).

En xxx creo que no. Me parece que no, que no hay sindicato ni nada (supervisor cosecha empresa B).

Una de las formas de represalia más utilizadas contra los dirigentes sindicales es relegarlos en su actividad laboral y encargarles tareas que los aislen de sus compañeros. Estas políticas son comunes en muchos sectores de actividad en los cuales la organización sindical es incipiente. La protección de los fueros sindicales establecida en la legislación laboral promulgada a partir del año 2005 impide que los sindicalistas sean cesados por la empresa, como se hacía anteriormente. En este nuevo contexto, la estrategia de las empresas es más indirecta; el desarrollo de formas de persecución sindical más sutiles e indirectas resulta más adecuado, dado el marco de protección legal de esta actividad.

Por ejemplo, este es el delegado y tiene que presentar en la empresa las inquietudes de los trabajadores. A mí me parece que se lo mira de otra manera. A veces se toman represalias, en el sentido de que lo mandan solo, está dos o tres meses solo allá lejos, cortando pasto. Viste que las tareas son de a dos o de a tres o como te toque. A él lo aíslan. Por ejemplo, él sabe de riego, es maquinista, sabe de un montón de cosas, pero lo sacaron del riego porque se encapricharon con él. Y es muy responsable y no es de faltar y como compañero es excelente. Pienso que han tomado esa medida porque él es delegado (trabajadora empresa B).

Más allá de estas formas de protección legal de la actividad sindical, también se producen despidos por la actividad sindical, aunque se legitiman como problemas de conducta de los trabajadores en sus tareas cotidianas. Otra forma sutil de persecución sindical, en un contexto laboral marcado por la zafralidad, es impedir el ingreso de los activistas sindicales a la empresa cuando los ciclos de producción generan nuevas oportunidades de empleo.

Todos ellos quedaron sin trabajo prácticamente. Somos delegados sindicales, Ramiro y yo, y allá compañero de Montevideo. Y estuvimos allá negociando con la empresa y entraron a trabajar. No todos los contratistas, pero en su gran mayoría entraron a trabajar a la empresa, porque no querían tomar gente que el sindicato les había propuesto. Hay mucho prejuicio. Era trabajadora y por el tema de que era del sindicato o no se quedaba callada —no faltaba el respeto, contestaba, decía con su razón. Te marcan y no podés decir nada, y donde tengan la oportunidad de sacarte, te sacan. Es así el pequeño paraíso de ellos. A veces es lamentable, pero es así (trabajadores empresa B).

Pese a las dificultades reseñadas, los niveles de acción sindical de las empresas forestales han aumentado en relación con épocas anteriores. En algunas empresas forestales, la acción sindical permitió mejorar las condiciones de trabajo, adecuar las categorías laborales en la negociación colectiva y modificar el trato al personal.

Cuando se formó el sindicato hubo muchos cambios, porque antes estábamos mal de todo, en el sentido del trato de personal, de las condiciones de trabajo. El tema de las categorías y demás se consiguió por el sindicato,

digo. En su momento, cuando se formó, se consiguieron muchas mejoras, pero en la actualidad está todo quieto (trabajadores empresa B).

La acción sindical también permitió hacer efectivos los derechos de los trabajadores establecidos en las numerosas leyes laborales que se han promulgado los últimos años, pero que no siempre se cumplían en las empresas forestales.

Desde el 2004. Me sindicalicé porque estaba embarazada —tengo dos hijos. Entonces dije «pero no puede ser» y me dijo que la empresa lo daba porque lo daba, pero que en realidad no... Entonces se hizo una asamblea... Viste que estaban viniendo los del Soima, los del sindicato Soima. Como que no se les daba bolilla porque como que eran tabú. Fui y me afilié porque me correspondía. Ahí me asesoraron y era como dice la ley, no como decía ella, pero como antes no había gremio nadie decía nada. Ahí nos afiliamos seis y después, de a poco, se fue afiliando todo el mundo por cosas que iban pasando y ahí logramos un respeto, desde que nos afiliamos (trabajadora empresa B).

Las organizaciones sindicales también han logrado mejorar las condiciones de trabajo en lo que se refiere al suministro de elementos de protección personal y de indumentaria adecuada para la tarea.

Con los requisitos. No los cumplía. Los zapatos se los descontaba y no podía descontarlos. Entregaba la ropa y la ropa no la puede descontar, pero te la descontaba [...]. La mayoría de los conflictos sindicales —que tuvimos un montón—, fue por los contratistas. En general, siempre fue por xxx o por yyy... (trabajadores empresa B).

Los sindicatos lograron que los trabajadores forestales accedan a diferentes beneficios, como los préstamos bancarios para vivienda, en los cuales el sindicato opera como garantía. Esta ampliación de la acción sindical a dimensiones que trascienden el espacio laboral, como la dimensión familiar o social, refuerza la acción sindical en contextos laborales con altos niveles de zafralidad. Esta estrategia no es específica del sector forestal, se emparenta con las nuevas formas de acción sindical en contextos laborales en los cuales la precariedad, la flexibilidad de las formas contractuales y la descentralización del proceso productivo achican el espacio laboral como campo de acción sindical (Quiñones *et al.*, 2006).

Firmar un convenio para los préstamos sociales del Banco República, salir de garantía en el banco, para sacar préstamos con el Banco República (trabajadores empresa B).

La mayor estabilidad en el empleo de los trabajadores temporales del mundo forestal es otro de los resultados positivos de la acción sindical. Esta mayor estabilidad se logra mejorando las formas contractuales o asegurando la continuidad del trabajador zafra, pese al carácter cíclico de la producción forestal. En estos casos, el sindicato opera como una bolsa de trabajo, negociando con la empresa de manera de establecer una selección positiva hacia los trabajadores sindicalizados en los momentos de contratación de fuerza de trabajo. Esta estrategia sindical también se desarrolla en contextos laborales de alta rotación de

la fuerza de trabajo, como mecanismos de acción que compensan la fragilidad contractual de los trabajadores de esos sectores.

Es en parte algo que se ha logrado con el sindicato. Es tratar de lograr cierta estabilidad con los trabajadores, porque cuando se sacaba gente, buscábamos que la gente que entrara fuera la misma que habían sacado y no que cambiaran (trabajadores empresa B).

Cuando nosotros nos quedamos sin trabajo, por ejemplo, el sindicato, en combinación con la empresa... Nosotros pudimos entrar de vuelta al trabajo (trabajadora empresa B).

La acción sindical tuvo un efecto positivo en la mejora de los salarios de los trabajadores forestales y en la regulación de los incentivos económicos y de los diferentes beneficios sociales que otorga la legislación laboral.

Cualquier duda que tenga, cualquier problema: beneficios para el peón, aumento salarial, problema con el trabajo, todas esas cosas... Más ampara al trabajador (trabajadora empresa B).

Mejorar los incentivos, la seguridad, el salario, la antigüedad, el salario, los días de lluvia... Otra de las cosas es las categorías, que fueron peleadas... Acá lo que pasa es que hay gente que hace 18 años que está... un poco menos y es peón (trabajadores empresa B).

También ha tenido impactos positivos en la mejora de la carrera de los trabajadores dentro de la empresa, a través de las luchas por ampliar sus oportunidades de capacitación y de promoción.

En la empresa hay gente que hace años que estamos trabajando y no vemos la posibilidad de compensar, dentro de la empresa mismo. Estamos enterrados ahí y de ahí no vamos a salir nunca. Siento que estamos hace años en la empresa y la otra vez cuando estuvimos con los directivos se les planteó eso: si la empresa precisa gente en otra área, para que puedas progresar, vean la gente que hace años está dentro de la empresa y hacer cursos, progresar. Tengo una esperanza de mejorar (trabajadores empresa B).

La organización de los sindicatos, como en otros contextos, genera un campo propicio para el desarrollo de lazos de solidaridad entre los trabajadores, en el marco de los procesos de trabajo que incentivan la competencia entre trabajadores para acceder a los beneficios económicos derivados de las diferentes productividades individuales.

Estábamos en la empresa madre. Cada vez que había reunión, algo del sindicato... Nos reuníamos, éramos todos iguales. Se peleaba por... Los tres éramos todos unidos, la gente de la empresa, siempre los apoyamos. Si había que parar, parábamos (trabajadores empresa B).

En las empresas forestales más modernas, la actividad sindical es reconocida y se establecen diferentes espacios de diálogo y de negociación entre empresarios y trabajadores. En estos contextos, en los cuales las relaciones de comunicación son más fluidas y periódicas, subsisten de todas maneras dificultades en el diálogo entre directivos y trabajadores. Es muy común que los trabajadores

exijan mayor transparencia en la toma de decisiones que realiza la empresa en temas vinculados a la actividad laboral y a la seguridad.

Pasaban. Paseaban las cosas. Nosotros averiguábamos cuál era el nombre de la empresa, si se había firmado algo, por fuera nos enterábamos de que sí, que ya hacía dos días que habían firmado, pero ellos nos decían «no, no hay ninguna novedad, no nos comunicaron nada». No sé para qué lo hacían, ese hermetismo... (trabajadores empresa B).

El relacionamiento con el sindicato es bueno. Nosotros tenemos dos delegados, tenemos reuniones periódicas, interviene Jorge. Después hay comunicaciones puntuales que vienen conmigo. Por regla tenemos reuniones con ellos. Vas y siempre hay temas en tratamiento. Venimos trabajando de esa manera y solucionando los problemas. Ahora, en realidad, el dato que yo trato de considerar es cuántos hay para realizar la representación que tiene el empleado (jerarca empresa B).

El contexto político que se inicia a partir del año 2005 genera condiciones propicias para el desarrollo del sindicalismo rural, debido fundamentalmente a dos grandes avances. En primer lugar, la incorporación de los trabajadores rurales en la negociación colectiva, por primera vez en su historia, favorece el desarrollo de sindicatos en sectores en donde nunca estuvieron organizados. En segundo lugar, diferentes leyes promulgadas en este período, como las del fuero sindical y las leyes sobre seguridad y salud laboral, establecen soportes jurídicos sobre los cuales se puede implementar acciones sindicales que permitan mejoras sustantivas de las condiciones de trabajo en el medio rural.

Por otro lado, nos encontramos con amplios contingentes de trabajadores provenientes del medio rural, con escasa tradición de actividad sindical, fuertemente influidos por relaciones de tipo tradicional, en las cuales la separación entre trabajo y empleo no es nítida. En este contexto, el sometimiento del trabajador a la empresa se sustenta muchas veces en vínculos de lealtad personal hacia el contratista más que en normas universales provenientes de un contrato de trabajo. Estas relaciones dificultan el desarrollo de la actividad sindical, cuya fuente de acción está en la relación salarial típica generada por el contrato de trabajo entre la empresa y el trabajador.

La modernización de la producción forestal introdujo un fuerte proceso de formalización que generó condiciones propicias, en términos laborales y contractuales, para el desarrollo del sindicalismo. Al mismo tiempo, mantuvo modalidades altamente tercerizadas de organización del trabajo, en las cuales la relación personal del trabajador con el contratista es decisiva en términos de condiciones de empleo. Esta compleja realidad contractual y social explica la persistencia de importantes dificultades para el desarrollo de la actividad sindical típica del mundo industrial urbano en las empresas forestales, en las cuales persisten las matrices del mundo rural en sus relaciones formales e informales.

Conclusiones

Para poder comparar las características de las empresas forestales uruguayas con sus similares de América Latina, resulta útil tomar el concepto de configuraciones sociotécnicas de trabajo desarrollado por Enrique De la Garza Toledo (2010). Este autor discute la pertinencia de la categoría «modelo productivo» para explicar las características de buena parte de las organizaciones productivas latinoamericanas. Las variables que generalmente se incluyen para construir este concepto son la estrategia de negocios de la organización, su política productiva, la relación salarial y las formas de gestión de la mano de obra. Además de dejar de lado algunas dimensiones como el nivel de desarrollo tecnológico y las culturas laborales y gerenciales, el concepto de modelo productivo tiene, en opinión del autor, un fuerte rasgo racional y funcionalista, que no deja espacio para el estudio de las múltiples contradicciones que se desarrollan en el marco de un determinado proceso productivo. De esta manera, categorías como taylorismo-fordismo, toyotismo, modelos posfordistas, etcétera, no dan cuenta de la diversidad de situaciones de las empresas en América Latina; su ámbito de aplicación se restringe a grandes empresas del mundo desarrollado, en general de la rama automotriz.

Otros autores han explicado los procesos de reestructuración productiva a través del concepto de «hibridación» (Novick *et al.*, 2002). Esta perspectiva parte de la base de que existe una interacción compleja entre los modelos de organización del trabajo, las decisiones estratégicas de los núcleos empresariales o de las autoridades jerárquicas y los contextos nacionales e institucionales en los cuales se implementan estos procesos. El resultado es que, en América Latina, las formas de organización del trabajo tienden a asumir formas «híbridas», en las cuales se yuxtaponen y se entremezclan componentes de diferentes modelos sobre la base de la transformación o redefinición de los equivalentes funcionales del modelo de origen. En este plano, muchas de las nuevas formas de organización del trabajo implementadas en nuestros países no asumen la lógica integral de los nuevos modelos productivos, sino aspectos parciales y fragmentarios de estos. Otro componente importante de estos procesos es que, en numerosas ocasiones, el modelo original de trabajo tiene una fuerza emblemática que permea todas las futuras transformaciones que se dan en la organización de la empresa o del servicio. El problema de esta perspectiva es que sigue atada a las realidades específicas de un sector productivo y no abre la posibilidad para la construcción de categorías más pertinentes para entender las complejidades de las organizaciones productivas; un modelo denominado *híbrido* puede ser, en realidad, un nuevo modelo de organización del trabajo no teorizado anteriormente, en el cual las dimensiones predominantes sean diferentes a las de los modelos productivos ya establecidos.

Para superar estas dificultades, De la Garza Toledo propone el concepto de *configuración sociotécnica del proceso de trabajo*, que incluye el nivel de desarrollo tecnológico, la forma de gestión de la mano de obra y de organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y las culturas de trabajo, dimensiones que pueden tener contradicciones entre sí y alcanzar diferentes niveles de estructuración. Mientras el concepto de modelo de producción se asocia a la idea de la coherencia de un sistema que no tiene contradicciones, el concepto de *configuración productiva* acepta la posibilidad de contradicción entre algunos de sus elementos, variando la extensión y profundidad de las contradicciones para cada caso concreto. También puede implicar que las relaciones entre sus partes tengan diferentes niveles de dureza o laxitud, dependiendo de los contextos en los cuales emergen. Por último, el concepto de configuración productiva permite superar las miradas estructuralistas, que explican la emergencia de los diferentes modelos productivos debido a las coerciones impuestas por la lógica racional de la economía, destacando la acción de los actores laborales y empresariales como componentes constitutivos de estas mismas configuraciones. De esta manera, hablar de configuraciones productivas resulta más útil para dar cuenta de la complejidad de las realidades productivas de América Latina, marcadas por numerosas asincronías y diferentes niveles de desarrollo y por la acción del Estado, las estrategias empresariales y el papel jugado por los sindicatos.

Para México, De la Garza Toledo señala que las nuevas formas de organización del trabajo, inspiradas en el modelo toyotista, tuvieron que adaptarse, como ocurrió anteriormente con el taylorismo, a las condiciones locales de cada país, en términos de niveles de inversión, composición de la mano de obra, relaciones laborales y culturas de trabajo. Esta nacionalización del toyotismo, que pasó por las decisiones de los actores empresariales, de los sindicatos y del Estado, terminó conformando una configuración sociotécnica que De la Garza Toledo denomina «toyotismo precario», forma dominante de la reestructuración productiva de México. Esta configuración implicó la aplicación parcial de algunos de los componentes del modelo toyotista, como el *justo a tiempo* y el control total de la calidad, la continuación de la segmentación entre trabajadores técnicos y operadores de planta, el achatamiento o la inexistencia de carreras profesionales, la flexibilidad salarial combinada con los incentivos por productividad y la persistencia de bajos niveles salariales.

Este tipo de configuración productiva tiene puntos de contacto con las formas organizativas de las empresas forestales, que son el sustento de las políticas de gestión del riesgo que se implementan. El sector forestal ha experimentando en los últimos años un proceso de modernización de su actividad productiva a través de la implantación, en diferentes regiones del país, de empresas nacionales o extranjeras que realizaron importantes inversiones en infraestructura y tecnología. Esta modernización tuvo como consecuencia un creciente proceso de formalización de la mano de obra contratada para trabajar en el sector, mejorando notoriamente las condiciones de empleo de los trabajadores de las regiones

donde se instalaron las empresas, los cuales se desempeñaban en actividades rurales de baja calificación y en condiciones precarias desde todo punto de vista.

El perfil de los trabajadores que se incorporan a la actividad forestal se diferencia del clásico trabajador de las clásicas estancias ganaderas del Uruguay. La mayoría procede de zonas urbanas y hay una fuerte presencia de jóvenes con bajos niveles de educación formal. Una novedad de este tipo de actividad es la incorporación de la mujer al trabajo forestal, en particular en los procesos de trabajo de plantación de los viveros, en los cuales su manualidad más fina la hace más preferible que al hombre.

La modernización del sector en términos tecnológicos y de organización del trabajo cambia las características típicas del trabajo rural, sustentado en la fuerza física y en la resistencia corporal, para aproximarlos a las modalidades del trabajo industrial. Este cambio tiene como consecuencia el aumento de las exigencias de capacitación y formación de la mano de obra, que debe desarrollar capacidades y habilidades para manejar tecnologías y procesos de trabajo más calificados. Sin embargo, pese a estos importantes cambios que acompañaron la modernización del sector, la actividad forestal mantiene dos características históricas: la estacionalidad y la tercerización del proceso de trabajo.

La estacionalidad de la producción forestal es una condición inherente a un tipo de actividad en la cual la dinámica y la evolución de los factores naturales juegan un rol importante, a lo cual se le puede agregar como factor complementario las oscilaciones de la demanda de productos forestales. Esta característica de la producción forestal deriva en las modalidades de contratación de la mano de obra. Si bien la actividad forestal implicó un fuerte proceso de formalización de las condiciones de empleo, la figura predominante sigue siendo la del trabajador jornalero, que cobra su salario de acuerdo a la cantidad de días que trabaja, y que está sujeto a los vaivenes de la demanda de trabajo inherente a la estacionalidad de la producción. Junto a este trabajador jornalero, que ha constituido la modalidad histórica de contratación de la actividad forestal, se conforma un grupo de trabajadores estables, que cobran mes a mes con independencia de los ritmos de producción y que desarrollan actividades de mayor nivel de responsabilidad para la empresa.

La estacionalidad de la producción y la necesidad de contar con trabajadores jornaleros cuando las necesidades de producción lo determinan deriva en la segunda característica significativa de la actividad forestal: la fuerte tercerización de sus procesos de trabajo, desde los cuales emerge una figura típica del mundo forestal: el contratista. Los diferentes componentes del proceso de trabajo de la producción forestal están a cargo de diferentes contratistas, que se ocupan de proveer la mano de obra y, en algunos casos, los implementos necesarios para el desarrollo del trabajo. El proceso de trabajo forestal se compone, en función de la estacionalidad de la producción, de múltiples cuadrillas pequeñas de trabajadores jornaleros, dependientes de un contratista, quien, a su vez, es contratado

por la empresa forestal en la cual se desempeñan trabajadores estables que realizan tareas de supervisión, coordinación o dirección.

La estacionalidad y la presencia de trabajadores jornaleros provistos por los contratistas son modalidades históricas de la producción forestal que los procesos de modernización no han modificado. En algunos casos, la estacionalidad se ve atenuada por la incorporación tecnológica, que genera condiciones que independizan la producción de los ritmos de la naturaleza, pero esta realidad constituye más una excepción que una regularidad. A estas condiciones de empleo hay que agregar una modalidad que se incorpora más recientemente en la producción forestal: la fijación del salario del trabajador de acuerdo a criterios de productividad individual.

La incorporación de la productividad en las condiciones de empleo del sector tiene importantes impactos en los hábitos de trabajo arraigados en los trabajadores, dado que, para alcanzar niveles salariales relativamente decorosos, deben desarrollar su trabajo en ritmos y condiciones diferentes a los que estaban acostumbrados. La productividad pasa a transformarse en una condición de empleo, en la medida en que establece un silencioso proceso de selección de la fuerza de trabajo en función de las capacidades de los trabajadores para alcanzar los niveles de producción exigidos. La incorporación de la productividad también conlleva un proceso de segmentación de la fuerza de trabajo, puesto que los salarios se distribuyen de acuerdo a los niveles de producción individuales, generando condiciones de competencia al interior de la fuerza de trabajo.

Si bien mantienen algunas de las características históricas de la actividad forestal, los procesos de modernización experimentados en el sector generaron condiciones de trabajo muy superiores, desde todo punto de vista, a las que existían previamente. La implementación de políticas de seguridad en el trabajo y de capacitación de mano de obra para mejorar los niveles técnicos y de seguridad de la producción constituye un cambio cualitativo en las condiciones de trabajo del sector, que no tiene antecedentes en las formas de producción anteriores.

Las políticas de gestión del riesgo implementadas por las empresas forestales se inspiran en los mismos principios de las HRO estudiadas por La Porte (2001), superando los modelos de conquista de seguridad basados en la premisa de que la suma de medidas parciales de seguridad, como el desarrollo de normativas, la implementación del uso de elementos de seguridad personal y la capacitación aseguran por sí mismos la seguridad total del sistema. Las políticas de seguridad implementadas por las empresa forestales, en cambio, retoman los lineamientos asociados a los modelos probabilísticos de gestión del riesgo, que consideran el accidente como una probabilidad siempre presente en los procesos de trabajo, por lo que no existen situaciones de riesgo cero.

Las políticas de seguridad analizadas también se inspiran, de manera más o menos consciente, en lo que Boissières denomina modelos sustentados en el robustecimiento de los dispositivos de prevención de riesgos, a través del estudio de las perturbaciones organizacionales consideradas como normales. Esta

perspectiva se expresa, en el caso de las empresas forestales analizadas, en el estudio pormenorizado que realizan los técnicos en seguridad de los incidentes menores o de los desvíos de las conductas prescriptas. De esta manera, se anticipan los accidentes mayores corrigiendo los desvíos menores que se producen a diario en los procesos de trabajo.

Estas políticas implicaron el desarrollo de procesos de capacitación en las tareas más riesgosas de la producción forestal, como el manejo de las motosierras y la actividad de cosecha en general, para las cuales se comenzaron a exigir credenciales de formación que garantizaran el conocimiento del trabajador en los aspectos técnicos y normativos requeridos para desempeñar su tarea en las condiciones de seguridad adecuadas. Estas políticas tuvieron impactos positivos en términos de disminución de accidentes de trabajo en las empresas forestales más modernizadas.

Otro aspecto asociado a la implementación de políticas de seguridad en el sector fue la generalización de la utilización de elementos de protección personal de acuerdo a las diferentes tareas desempeñadas por los trabajadores. Las empresas forestales asumen la responsabilidad de proveer a los trabajadores de los elementos de protección adecuados, además de reponerlos cuando se deterioran. También se responsabilizan de brindar a los trabajadores la ropa de trabajo adecuada, la que constituye también un elemento de protección personal en el contexto de una actividad que se desarrolla al aire libre, sometida a los impactos de los elementos naturales. Esta política de suministro de elementos de protección personal se acompaña de políticas de capacitación que apuntan a internalizar la necesidad de la correcta utilización de estos elementos por parte de los trabajadores.

La perspectiva de la gestión del riesgo inherente a las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales asume el hecho de que los que participan del proceso de trabajo son agentes reflexivos, con capacidad para incorporar conocimientos técnicos y tomar decisiones en contextos inciertos, inherentes a las situaciones de riesgo. En este sentido, la incorporación de los saberes técnicos a la experiencia práctica de los trabajadores permite que desarrollen competencias específicas vinculadas a la gestión del riesgo, generando también una conciencia crítica con respecto a las decisiones que toma la empresa en la temática. El desarrollo de competencias para la gestión del riesgo enriquece el proceso de negociación de los umbrales de riesgo aceptables de la organización, en la medida en que los actores que participan tienen una elaborada cultura de riesgo y han desarrollado capacidades para su gestión.

Estos dispositivos generan las posibilidades de conformar culturas de riesgo, a nivel organizacional, altamente elaboradas, en las que se supera la perspectiva de naturalización del riesgo, muy común en los procesos de trabajo del mundo rural y se la sustituye por percepciones y valoraciones del riesgo que parten de la premisa del carácter social del riesgo, asociado a decisiones humanas, lo que lo diferencia claramente del peligro. En este sentido, las políticas de seguridad

permiten la construcción, a nivel de toda la organización, de normas y valores comunes, de carácter contextual y provisorio, sobre los comportamientos y las actitudes de todos los estamentos laborales con relación al riesgo.

En la medida en que la producción forestal desarrolla modalidades de producción industrial en contextos rurales, sus procesos de trabajo combinan riesgos de diferente procedencia: los que surgen de la acción de los elementos naturales, los que se generan por el manejo de instrumentos y tecnología modernas y los que se refieren a actividades ligadas a la construcción y al mantenimiento de infraestructuras. Los trabajadores expresan, en este contexto complejo, un fuerte desarrollo de culturas de riesgo en las cuales se perciben riesgos no considerados por las políticas de seguridad implementadas por las empresas. Este desarrollo de los procesos de percepción y valoración del riesgo por parte de los conjuntos laborales genera condiciones favorables para implementar acciones gremiales o prácticas orientadas a negociar con las autoridades empresariales los umbrales de riesgo aceptables.

Las culturas de riesgo se expresan tanto de forma explícita, en las discusiones formales y en los procesos de negociación entre la empresa y los representantes de los trabajadores, como de forma implícita, a través de decisiones prácticas o del desarrollo de rutinas de trabajo que minimicen la exposición de los trabajadores al riesgo. En este plano, no siempre coinciden las opiniones, decisiones y acciones de los trabajadores con los lineamientos de la empresa, lo que establece procesos de negociación de los umbrales de riesgo aceptables en los dos niveles.

La negociación de los umbrales de riesgo aceptables de carácter explícito se desarrolla a través de la participación de los trabajadores en las comisiones de seguridad de la empresa o de las demandas que establecen en su acción reivindicativa. Estos procesos de negociación cuentan con el respaldo de la normativa aprobada a partir del año 2005 en materia de seguridad, pero se desarrollan en un contexto de relaciones laborales marcado por la debilidad de las organizaciones sindicales de la rama forestal, reflejo de la falta de tradición sindical que históricamente caracterizó al mundo del trabajo rural. Las condiciones de contratación de la mano de obra, pese al aumento de los niveles de formalización del trabajo, establecen limitaciones importantes al desarrollo de la acción sindical, dados los altos niveles de vulnerabilidad que se establecen para los trabajadores rurales. La fuerte descentralización del proceso de trabajo agrega otro factor negativo al desarrollo de la acción sindical, dada la alta fragmentación del proceso de trabajo sustentado en cuadrillas organizadas por contratistas, que mantienen lógicas autónomas de contratación.

La falta de tradición sindical de muchos de los jóvenes trabajadores recientemente incorporados al sector, la dependencia directa de la figura del contratista por parte de los trabajadores, la permanente amenaza de desempleo, típico del carácter cíclico de este tipo de producción, y las dificultades para construir liderazgos sólidos contribuyen a mantener la debilidad del sindicalismo en el

sector. La estructura descentralizada de la producción tiene su correlato en una estructura sindical que también es altamente descentralizada, lo que dificulta el desarrollo de acciones colectivas. En este contexto, la negociación de los umbrales de riesgo aceptables no siempre se expresa en acciones sindicales. En muchos casos, sus formas de expresión son más silenciosas y se remiten a acciones cotidianas puntuales que establecen los límites entre lo que es aceptable y lo que no lo es en materia de riesgos laborales.

La negociación implícita de los umbrales de riesgo aceptables se desarrolla a través de acciones prácticas que emprenden los trabajadores, como negarse a trabajar cuando las condiciones de trabajo son malas o negarse a tomar el agua supuestamente potable que brinda la empresa. Esta negociación también se procesa a través del desarrollo de rutinas autónomas, como procurarse el agua necesaria para el trabajo o sacarse los guantes para manejar mejor las tijeras para evitar riesgos de corte. Estas acciones muchas veces se mantienen en estado invisible, sin ser capitalizadas por la organización para mejorar los niveles de gestión del riesgo.

Más allá de los aspectos altamente positivos que acompañan el desarrollo de las políticas de seguridad y de la notoria mejora relativa en relación con otros contextos y períodos históricos de producción forestal, la implementación de estas políticas debe enfrentar dos grandes desafíos: las condiciones de empleo del sector y las formas de gestión de la mano de obra. Como mostramos anteriormente, la zafralidad del trabajo y la presencia de la modalidad de contratación por jornal conspiran con procesos de formación de la fuerza de trabajo en el largo plazo, que requieren condiciones de estabilidad que no están presentes en el trabajo forestal. Este desafío se ve atenuado por el hecho de que, si bien las condiciones de contratación son inestables y dependen de las demandas de producción, la fuerza de trabajo se compone de los mismos individuos que rotan de empresa en empresa de acuerdo a las ofertas de trabajo.

La introducción de la productividad también constituye un desafío importante para la implementación de políticas de seguridad. La aceleración de los ritmos de realización de las tareas tiende a ser un factor que impide que el trabajador tome las debidas precauciones en su trabajo o que cumpla de manera adecuada con las normas vinculadas a la ejecución de las tareas. En la medida en que se prioriza la obtención de determinados resultados, existe una tendencia a descuidar los procesos a través de los cuales se alcanzan estos resultados, lo que aumenta los riesgos de accidentes o de lesiones en los trabajadores. Por otra parte, la introducción de la productividad estimula la competencia entre los trabajadores, lo que inhibe el desarrollo de relaciones de comunicación y de apoyo mutuo entre ellos. Esta fisura en las relaciones de cooperación conspira contra el desarrollo de un conocimiento colectivo que permita enfrentar mejor las situaciones de riesgo inherentes a la actividad forestal. También es un factor que inhibe el desarrollo de acciones o reacciones de apoyo entre los trabajadores en caso de dificultades o de riesgos en la actividad.

El tercer desafío importante para el desarrollo de políticas de seguridad en la actividad forestal es la fuerte tercerización del proceso de trabajo que caracteriza a este tipo de producción, debido a su estacionalidad. Si bien la empresa contratante es la que fija las condiciones de trabajo y establece las normativas generales de las políticas de seguridad, su traducción efectiva se hace a través de los múltiples contratistas, de los cuales dependen las diferentes cuadrillas de trabajadores que componen el proceso de trabajo. Esta complejidad del proceso productivo pone de relieve la necesidad de establecer espacios de comunicación entre la empresa contratante y los diferentes contratistas, cada uno de los cuales es portador de un estilo de trabajo específico. La implementación de las políticas de seguridad obliga a la empresa forestal a fijar múltiples coordinaciones y relaciones de intercambio entre los encargados de definir los lineamientos de las políticas de seguridad y los actores más relevantes del proceso de trabajo, de manera de asegurar su continuidad y eficacia.

La complejidad del proceso de trabajo forestal pone de relieve la necesidad de generar procesos de gestión de la fuerza de trabajo que acompañen y complementen los esfuerzos realizados en términos de seguridad. En este sentido, la modernización productiva no parece acompañarse, en las empresas analizadas, de una modernización de la gestión de recursos humanos. Estas formas de gestión están marcadas por la persistencia de relaciones de tipo tradicional, basadas en criterios particularistas y relaciones con fuerte presencia de vínculos familiares y parentales. Las relaciones jerárquicas se sustentan en formas de paternalismo inherentes al mundo rural, lo mismo que las relaciones de cooperación entre los trabajadores, en los cuales los vínculos están fuertemente marcados por relaciones de proximidad familiar o regional. Este tipo de vínculo, común en el mundo rural o en pequeñas zonas urbanas, se inserta en procesos de trabajo modernizados, generando un espacio de relaciones sociales específico, que no es similar al de la actividad rural clásica, pero tampoco al de la actividad industrial.

Estas relaciones se inscriben, a su vez, en un proceso de trabajo altamente fragmentado por la fuerte tercerización del proceso productivo, lo que refuerza la construcción de realidades sociales en las cuales se intensifican las relaciones internas de cada grupo o cuadrilla, pero se construyen espacios heterogéneos en términos de vínculos personales en el marco global del proceso de trabajo. Esta fuerte heterogeneidad del proceso de trabajo en términos de relaciones sociales constituye una dificultad importante en la construcción de relaciones de comunicación más fluidas entre los que implementan las políticas de seguridad y aquellos que las ejecutan. También resulta una dificultad para el desarrollo de políticas generales basadas en criterios generales y universales, que se deben implementar en espacios fuertemente marcados por vínculos personales y particulares. De todas maneras, estas dificultades no implican que las políticas de seguridad no sean eficaces: más bien lo que hacen es imponer formas de gestión específicas que contemplen la singularidad de los procesos de trabajo de la producción forestal.

Los procesos modernos de gestión del riesgo se construyen sobre la base de generar relaciones de confianza entre los trabajadores y la dirección, de manera de fortalecer las capacidades de la organización para detectar posibles riesgos o para evitar riesgos ya presentes. Estas formas de confianza se construyen entre actores con formaciones y racionalidades diferentes, los cuales, a través de los intercambios y de la puesta en marcha de dispositivos de promesa y de juicio, obtienen los comportamientos que esperan unos de otros. En el caso de las empresas forestales analizadas, las formas de confianza que se desarrollan se basan en criterios adscriptos de tipo tradicional, como la pertenencia a la misma familia o a la misma zona geográfica. Estas formas de confianza refuerzan las relaciones interpersonales en el seno de las cuadrillas de trabajadores que tienen un mismo origen y son reclutados por el mismo contratista, pero no generan formas de confianza entre las diferentes cuadrillas o en relación con el funcionamiento de la organización como conjunto.

La fuerte presencia de dimensiones familiares y de vecindad en las relaciones sociales que se establecen en los procesos de trabajo de la industria forestal también constituye un factor de integración social que puede ser aprovechado para mejorar la eficacia de las políticas de seguridad. En la medida en que reducir los niveles de riesgo de una actividad implica generar procesos de movilización de la fuerza de trabajo que generen un involucramiento de los trabajadores con los objetivos de las políticas de seguridad, la conformación de espacios con fuertes lazos de identidad grupal puede ser funcional a estos procesos.

Los modelos de gestión con componentes tradicionales coexisten con el desarrollo de políticas universales en materia de seguridad en el trabajo, a través de dispositivos de autoridad cuya legitimidad se construye en el marco de las relaciones cara a cara entre el jerarca y sus subordinados. Esta coexistencia de procesos de vocación universal con relaciones particularistas hace recaer en la relación que los contratistas tienen con sus trabajadores las mayores o menores posibilidades de éxito de los procesos de gestión del riesgo en las empresas forestales. En este sentido, la atribución de las responsabilidades en caso de accidentes también tiende a descentralizarse, aunque la gestión global del proceso de trabajo se realice a nivel central. Las tensiones entre la fijación de criterios centrales en las políticas de seguridad y la descentralización de las responsabilidades constituye otro desafío importante en materia de gestión del riesgo del mundo forestal.

Las políticas de capacitación de la mano de obra, que forman parte del desarrollo de los procesos de mejora de la seguridad laboral, también se ven influidas por las modalidades tradicionales de gestión de la fuerza de trabajo. En algunos casos se mantienen modelos de aprendizaje basados en la idea de que se aprende realizando la tarea y en contacto con otros trabajadores, lo que implica que la incorporación de criterios de seguridad en el trabajo depende de los vínculos del trabajador con su entorno y no del impacto de espacios formales de capacitación. Las políticas de capacitación tampoco son aprovechadas por las empresas de

manera óptima, dado que la formación que adquieren los trabajadores no se traduce en modificaciones de las formas de organización del trabajo que permitan expandir los conocimientos adquiridos al conjunto de la empresa.

La inclusión de las empresas forestales dentro de la categoría de «toyotismo precario» definida por De la Garza Toledo permite entender las múltiples contradicciones de estas formas de organización del trabajo. Por un lado, siguiendo el modelo toyotista clásico, las empresas forestales se han preocupado por generar procesos de participación de la mano de obra en temas de calidad y seguridad y se han desarrollado políticas de capacitación y de formación del personal anteriormente inexistentes en el sector. Esta matriz toyotista se combina con una estructura organizativa fuertemente tercerizada, que mantiene fuertes diferencias entre trabajadores estables y de producción, y que genera pocos espacios para el desarrollo de carreras laborales. Esta matriz se inserta en un medio donde predomina mano de obra poco calificada y con escasa tradición sindical, con relaciones salariales caracterizadas por una fuerte rotación del personal y por incentivos por productividad, que entran en contradicción con las políticas de capacitación y movilización de la fuerza de trabajo típicos de los modelos clásicos toyotistas.

En este sentido, según plantea De la Garza Toledo, el toyotismo, como el taylorismo, aunque mejore la motivación de los trabajadores, se sustenta en la intensificación del trabajo, lo que marca también sus límites físicos y sociales. Los límites físicos se visualizan en los límites de la capacidad física para alcanzar los niveles de productividad exigidos por las empresas. Los límites sociales aparecen en la insatisfacción crónica de los trabajadores, la alta rotación de mano de obra y la ausencia de carreras laborales que permitan que el trabajador se identifique con los objetivos de la empresa, pese a todas las estrategias de motivación que se implementan.

Las políticas de gestión del riesgo instauradas en las empresas forestales analizadas, si bien mejoraron notoriamente las condiciones de trabajo históricas del sector, también encontraron sus límites en las contradicciones inherentes a esta configuración productiva, que implementa un conjunto de dispositivos y normativas según las concepciones más modernas sobre seguridad en un contexto marcado por la precarización de las relaciones laborales y por formas de gestión de la mano de obra con fuertes improntas tradicionales. En este sentido, las políticas de gestión del riesgo de las empresas forestales muestran una configuración específica, que se distancia de las realidades encontradas en anteriores investigaciones en sectores industriales y de servicios, pero que también tiene características que las diferencian de los contextos laborales del mundo rural.

Bibliografía

- Abramo, L. (1997) «Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva». En: Novick, M. y Gallart, M. *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, Cinterfor, Montevideo.
- Alvira, F. (1992) «Diseños de investigación social: criterios operativos». En: García Ferrando, M.; Ibáñez, J. y Alvira, F. (comps.) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid.
- Ansdei, M. (1998) «Les risques urbains». En: *La lettre du PIR Villes*, n.º 7, p. 4, París.
- Argyris, C. (1995) *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Inter Editions, París.
- Arrow, K. J. (1962) «The economic implications of learning by doing». *Revue of Economic Studies*, n.º 29.
- Bardomas, S. (2007) «Calidad de vida y condiciones laborales en la actividad forestal en la Argentina». *I Seminario de cooperación y desarrollo en espacios rurales iberoamericanos, sostenibilidad e indicadores*, 16-17 de octubre, Almería.
- Barrouch, G. (1989) *La décision en miettes. Systèmes de pensée et d'action à l'oeuvre dans la gestion des milieux naturels*, L'Harmattan, París.
- Bateson, G. (1984) *La Nature et la pensée*, Ed. du Seuil, París.
- Beck, U. (1998) *La sociedad del riesgo*, Paidós, Madrid.
- Beltrán, M. (1992) «Cinco vías de acceso a la realidad social». En: García Ferrando, M.; Ibáñez, J. y Alvira, F. (comps.) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid.
- Bertaux, D. (1993) «De la perspectiva de la historia de vida a la transformación de la práctica sociológica». En: Marinas, J. M. y Santamarina, C. *La Historia Oral: Métodos y Experiencias*, Debate, Madrid.
- y Bertaux Wiame, I. (1993) «Historias de vida del oficio de panadero». En: Marinas, J. M. y Santamarina, C. *La Historia Oral: Métodos y Experiencias*, Debate, Madrid.
- Boissières, I. (2007) «Robustez organizacional y gestión del riesgo». En: *La gestión del riesgo y las crisis. Personas, culturas organizacionales e instituciones*, Universidad San Andrés, FonCS-El Ateneo, Buenos Aires.
- Bourdeaux, I. y Gilbert C. (1997) «Au-delà de l'alternative maîtrise-non-maîtrise des risques collectifs : propositions pour des analyses et politiques intermédiaires». En: *Nature, Science et Société*, n.º 199, pp. 50-57.
- Bourrier, M. (2001) «La fiabilité est une question d'organisation». En Bourrier, M., *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, París.
- (2002) «La fiabilité organisationnelle: morceaux choisis d'un état des lieux». En Gilbert, C., *Risques collectifs et situations de crise*, L'Harmattan, París.
- Campinos, M. y Marquette, Ch. (1997) «Les normes d'assurance qualité iso 9.000: une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise?». *GIP Les cahiers de recherche*, n.º 73, París.
- Castillo, J. J. y Prieto, C. (1983) *Condiciones de trabajo: un enfoque renovador de las condiciones de trabajo*, CIS, Madrid.

- Cavestro, W.; Colin, Th. y Grasseur, B. (2002) «Compétences des salariés et compétence de la firme: une approche par l'apprentissage organisationnel». En: Brochier, D. (coord.) *La gestion de compétences: Acteurs et pratiques*, Ed. Economica, París.
- Coriat, B. (1979) *L'atelier et le chronomètre*, Ch. Bourgeois, París.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1978) *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, París.
- De la Garza Toledo, E. (2012) *Hacia un concepto ampliado de trabajo. Del concepto clásico al no clásico*, Editorial Anthropos-UNAM, México DF.
- DIEA (2003) *La actividad forestal a través del censo agropecuario*, MGAP-DIEA, Montevideo.
- Douglas, M. (1985) *Risk acceptability according to the social sciences*, Russel Sage Foundation, Nueva York.
- Dourlens, C.; Galland, J. P. y Vidal-Naquet, P. A. (1991) «Introduction». En: Dourlens, C.; Galland, J. P.; Theys, J. y Vidal-Naquet, P. A., *Conquête de la sécurité, gestion des risques*, L'Harmattan, París.
- Duclos, D. (1996) «Puissance et faiblesse du concept de risque, *L'Année sociologique*, 46 n.º 2, París.
- Fadier, E. (1994) *L'état de l'art dans le domaine de la fiabilité humaine*, Ed. Octares, Toulouse.
- Fahlbruch, B. y Wilpert, B. (2001) «La notion de sécurité systémique: un nouveau domaine de recherche pour la psychologie industrielle». En: Bourrier, M. *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, París.
- Filstead, W. J. (1995 [1986]), «Métodos cualitativos. Una experiencia necesaria en la investigación evaluativa», en: Cook, T. D. y Reichardt, C. S. (eds.) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*, Morata, Madrid, pp. 59-79.
- García Ferrando, M. y Sanmartín, R. (1992) «La observación científica y la obtención de datos sociológicos». En: García Ferrando, M.; Ibáñez, J. y Alvira, F. (comps.) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid.
- Giddens, A. (1995) *La constitución de la sociedad*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967) *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Nueva York.
- Godard, O. (1998) «Précaution. Un principe très politique». *Courrier de la Planète*, n.º 46. París.
- Guardiola, A.; Mercier, D.; Tripier, P. y Tuillier J. N. (1998) «Dérapages déontologiques et risques systémiques». *Journées Savoirs et Développement*, Lyon ISH.
- Haddon, W.; Suchman, E. A. y Klein, D. A. (1964) *Accident Research: Methods and Approches*, Harper and Row, Nueva York.
- Ibáñez, J. (1992) «Perspectivas de la investigación social». En: García Ferrando, M.; Ibáñez, J. y Alvira, F. (comps.) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid.
- Karpik, L. (1996) «Dispositifs de confiance et engagements crédibles», *Sociologie du Travail*, n.º 4, París.
- Kerlinger, F. (1988) *Investigación del Comportamiento*, McGrawHill, México DF.
- King, G.; Keohane, R. y Verba, S. (2000) *El Diseño de la Investigación Social*, Alianza, Madrid.
- Koenig, G. (1994) «Introduction : repérage des lieux, Dossier L'apprentissage organisationnel: Pratiques et théories», *Revue Française de Gestion*, n.º 97, enero-febrero, p. 78.
- Koenig, C. (1999) «Confiance et contrat dans les alliances interentreprises». En: Thuderoz, C.; Mangematin, V. y Harrisson, D. (coords.) *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Editeur, Canadá-Francia.

- La Porte, T. (2001) «Fiabilité et légitimité soutenable». En Bourrier, M. *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, París.
- Laville, J. L. (1993) «Participation des salariés et travail productif», *Sociologie du travail*, n.º 1.
- Luhmann, N. (1992) *Sociología del riesgo*, Universidad Iberoamericana, México DF.
- Mascheroni, P. (2008) *Democracia y ciudadanía en el medio rural uruguayo. Una mirada sobre los avances en la ciudadanía de los trabajadores rurales*, Monografía final de Maestría. FCS, Udelar, Montevideo.
- Menéndez, V. (2009) *Trabajadores Forestales. Hacia una mirada a su realidad desde la precariedad laboral*. Monografía final de Licenciatura en Sociología. FCS, Udelar, Montevideo.
- Moison, J. C. (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, París.
- Novick, M.; Yoguel, G.; Catalano, A. y Albornoz, F. (2002) *Adaptación de modelos productivos en países emergentes. El caso de la industria automotriz en la Argentina*, LITTEC, UNGS, Buenos Aires.
- Orti, A. (1992) «La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirigida y la discusión de grupo». En: García Ferrando, M.; Ibáñez, J. y Alvira, F. (comps.) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid.
- Paolino, C. (2010) «El contexto económico, las prioridades de políticas públicas agropecuarias y el plan de trabajo de OPYP», *Anuario MGAP*, Montevideo.
- Perrow, Ch. (1984) *Normal Accidents*, Basic Books, Nueva York.
- Piñeiro, D. (2008) *El trabajo precario en el campo uruguayo*, DS, FCS, Udelar, Montevideo.
- y Carámbula, M. (2006) «La forestación en Uruguay: cambio demográfico y empleo en tres localidades», *Revista Agrociencia*, Vol. X, n.º 2, pp. 63-73.
- Pucci, F. (2004) *Aprendizaje organizacional para la gestión del riesgo*. Cinterfor-OIT, Montevideo.
- (2003) «Sociedades de riesgo y mundo del trabajo en el Uruguay contemporáneo». *El Uruguay desde la Sociología. Integración, desigualdades sociales, trabajo y educación*, DS, FCS, Universidad de la República, pp. 255-275, Montevideo.
- Levin, R.; Trajtenberg, N. y Bianchi, C. (2006) *La negociación de los umbrales de riesgo aceptables en la industria de la construcción uruguayo*, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República-Imprenta La Canasta, San José.
- Quiñones, M.; Acosta, M. y Barros, G. (2006) «Desafíos, perspectivas y estrategias del movimiento sindical: un marco analítico». En: *Aportes para la construcción de lo colectivo. Psicología y Organización del Trabajo VII*, Psicolibros, Montevideo.
- Riella, A. y Mascheroni, P. (2009) *Explorando la calidad del empleo en la forestación. Un estudio de caso*, DS, FCS, Udelar-CSIC, Udelar-Europe Aid Co-operation Office, Montevideo.
- Riella, A. y Ramírez, J. (2007) «Población rural y forestación: el estudio de la dinámica poblacional en los territorios forestales del Uruguay». Ponencia presentada a la 6.ª *Reunión Anual de Investigadores del Departamento de Sociología*, FCS, Udelar.
- Riella, A.; Tubío, M. y Mascheroni, P. (2009) «La calidad del empleo en la forestación uruguayo». Ponencia presentada al *XXVIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Estudios Sociales (LASA)*, Río de Janeiro, 11-14 de junio.
- Romero, J. I. y Tubío, M. (2004) *Caracterización social de los trabajadores asalariados De la fase agraria del complejo forestal*, Ciesu, Montevideo.

- Schiavo, C. y Córdova, P. (2001) «Transformaciones territoriales y sociedad rural: visibilidad de cambio del empleo rural; el caso de la forestación». En Riella, A. y Tubío, M. (comp.), *Transformaciones agrarias y Empleo rural*, FCS, Udelar, Montevideo.
- Tanguy, C. (2000) «Apprentissage, innovation et modification des routines organisationnelles». En: *Apprentissage et innovation dans l'entreprise. Technologies / ideologies / pratiques. Revue d'Anthropologie des Connaissances*, Editions Erès.
- Tarrés, M. L. (coord.) (2001) *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Flacso, México DF.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona.
- Tommasino, H. y Bruno, Y. (2010) «Empresas y trabajadores agropecuarios en el período 2000-2009», *Anuario MGAP*, Montevideo.
- Tubío, M. (2006) «Los efectos sociales de la forestación en Uruguay: un análisis a través de los Censos de Población y Vivienda», *VII Congreso Latino-Americano de Sociología Rural*, 20-24 de noviembre, Quito.
- Valles, M. (s/d) *Técnicas cualitativas de investigación social*, Síntesis.
- Vaughan, D. (2001) «La normalization de la déviance: une approche d'action située». En: Bourrier, M., *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, París.
- Veltz, P. y Zarifian, P. (1993) «Vers des nouveaux modèles d'organisation?», *Revue de Sociologie du Travail* n.º 35, Francia.
- Weinstein, N. D. (1989) «Effects of Personal Experience on Self-Protective Behavior», *Psychological Bulletin*, 105.
- Wilde, G. (1982) «The Theory of Risk Homeostasis: Implication for Safety and Health», *Risk analysis*.
- Zucker, L. (1986) «Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840-1920», *Research in Organization Behaviour*, n.º 8.

Francisco Pucci es doctor en Sociología de la Universidad Lyon II. Es docente del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) de la Universidad de la República (Udelar), y coordinador del Grupo de Investigación «Sociología de la gestión de recursos humanos» financiado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Udelar. Es investigador nivel II del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII). Soledad Nión es magíster en Sociología de la FCS, Udelar y diplomada en Metodología de la investigación social aplicada, Instituto Universitario ClaeH. Es docente del Departamento de Sociología de la FCS y en la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Derecho, ambas en la Udelar. Es candidata a investigadora del SNI de la ANII.

Fiorella Ciapessoni es magíster en Sociología de la FCS, Udelar y está finalizando su Maestría en Sociología (York University, Toronto) becada por el Canadian Bureau for International Education (CBIE). Es docente del Departamento de Sociología de la FCS, Udelar.

