

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

Reconversión en UTE y el impacto en el sindicato

Julio Alejandro Sosa Chahnazaroff

Tutora: Graciela Pratt

-INDICE-

- 1- PRÓLOGO**
- 2- 1) INTRODUCCIÓN**
- 6- 2) ¿MODELOS ORGANIZATIVOS O TENDENCIAS?**
- 9- 3) UNIVERSALISMO O CONTIGENCIA**
- 18- 4) BREVE HISTORIA DEL PROYECTO DE MEJORA DE GESTIÓN DE U.T.E.**
- 19- 5) ESTRATEGIA EMPRESARIAL**
- 20- Incorporación de las Gerencias**
 - Incorporación de los Funcionarios**
- 23- 6) IMPACTO SOBRE LA FUERZA LABORAL**
- 31- 7) CONCLUSIÓN**

-PRÓLOGO-

Queremos resaltar que todas las afirmaciones hechas en este trabajo, es producto de dos años de investigación realizado en el marco del taller de sociología del Trabajo.

Utilizamos la metodología asignada por los encargados del mismo, y, a su vez, ésta fue evaluada al finalizar el curso.

En estos dos años hicimos veinte entrevistas abiertas con una pregunta disparadora, a los principales dirigentes sindicales y empresariales, incluyendo a dirigentes de la consultora española (FENOSA).

Es de resaltar también, que, recogimos datos secundarios que los mismos actores involucrados nos proporcionaron y otros datos que conseguimos por otras fuentes, amén, de la amplia gama bibliográfica utilizada en este trabajo.

1) INTRODUCCIÓN-

Consideramos de vital importancia la profundización del estudio del impacto que tiene en nuestro país y en especial en UTE, la introducción de nuevos modelos de gestión y de producción sobre el movimiento sindical y en particular el sindicato de UTE (AUTE).

Estos modelos, pensamos que no se adecuan a las especificidades socio-culturales y económicas de nuestro país y en especial de nuestro movimiento sindical.

Existen estudios hechos en América Latina que concluyen que estos modelos han socavado el poder sindical, reduciéndolo en algunos casos a meros negociadores de aumentos de salarios y en otros casos en tratar de no perder los ya escasos puestos de trabajo que ésta importación de nuevas tecnologías y nuevos modelos de gestión empresarial han ocasionado, con su correlato político ideológico (neo-liberalismo).

Dos ejemplos interesantes, son, México y Chile, en donde una vez implantado el ajuste estructural e instrumentado las privatizaciones de la mayoría de las

empresas públicas, lejos de debilitar el Estado, constituyeron un cambio para su refortalecimiento, vía reformas radicales que intentaron desvincular la gestión económica de las presiones del sistema político y la sociedad civil no empresarial.

En el marco de la crisis económico-política, lo que se intentó realmente fue constituir un Estado más autónomo de las presiones sociales y más comprometido con el empresariado, sea éste nacional o extranjero.

Paralelamente a la reorganización del Estado, las reformas laborales disminuyeron los márgenes de acción del sindicalismo, sea por vías represivas (especialmente en el caso Chileno) sea por vías corporativa (especialmente en la gran empresa mexicana), sea por vías de diferenciación del mercado de trabajo, que debilitó notablemente las condiciones de negociación de trabajadores en ramas claves de la economía y también se fue reduciendo la importancia de los salarios mínimos.

Es en ésta articulación política-económica que los

empresarios y el gobierno manifiestan públicamente, que el movimiento sindical tiene una actitud de confrontación por el mero hecho de oponerse al neoliberalismo.

Este discurso oficial no tiene en cuenta, aparentemente, la reducción del salario real y el incremento del desempleo que fue creciendo desde fines de los 80', agravandose en la dictadura, e instalandose en las democracias de la post-dictadura hasta nuestros días.

Nos parece interesante ver como un modelo de gestión articulado por una empresa de gestión privada y extranjera (FENOSA), con una lógica de carácter privado se implanta en una empresa pública con su lógica específica.

Estas lógicas tienen sus propias características y quizás sean opuestas por el hecho que en nuestras "empresas" el clientelismo político ha sido una constante en la contratación del personal.

La crisis de la deuda externa, la globalización de

la economía y los cambios en los patrones internacionales de competitividad terminaron con el modelo de desarrollo de la postguerra.

La cuestión clave, que pasará a sobredeterminar la reflexión de los sociólogos del trabajo, es la crisis de la industrialización por sustitución de importaciones, el impacto social del ajuste y reconversión exportadora, así como, a nivel micro, la crisis del taylorismo-fordismo y su manifestación en las situaciones de trabajo.

La economía vuelve a ganar supremacía sobre la política, aunque ahora en una visión mucho menos optimista y más tecnocrática de la que predominó en la primera fase.

El tema ahora es cómo ajustarse a los patrones de competitividad dominantes a escala internacional, cómo recuperar alguna forma de inserción en el orden económico mundial.

En ese sentido, ha perdido vigencia la economía política característica de la primera etapa, donde, la discusión sobre la industrialización o el desarrollo aparecían fuertemente marcadas por una idea de cambio

social.

2) **¿MODELOS ORGANIZATIVOS O TENDENCIAS?**

Con demasiada frecuencia un modelo se representa como mezcla de un ideal que debe alcanzarse y una estilización de las prácticas vigentes. Podría resultar útil para los elementos centrales, interrelacionados, de un sistema productivo u organizativo.

Sin embargo, también causa problemas. Un modelo es estático, mientras que un sistema productivo u organizativo está en constante desarrollo. Un modelo recalca la interdependencia de las partes, mientras que la transposición de un modelo a un contexto distinto requiere inevitablemente adaptación. Los problemas llevaron a una gran confusión acerca del alcance del modelo - en el que se definen las fronteras del sistema - y acerca de sus principios fundamentales.

La implantación implica selección de técnicas, preparación de las tecnologías adecuadas, preparación de la mano de obra y relaciones obrero-patronales. Estas, a su vez, dependen de ciertas condiciones institucionales.

La cuestión del traslado del modelo se convierte entonces en una cuestión de introducir los principios fundamentales y lograr los resultados deseados.

La medida en que varía la implantación y la medida en que las técnicas, tecnologías, preparación de mano de obra y relaciones obrero-patronales difieren también según los contextos es ante todo una cuestión empírica.

Veremos también diferentes posiciones de como se pueden transferir modelos a diferentes contextos.

1) Una posición afirmaría que el marco institucional fuera de la empresa es indistinto. En este caso todos los elementos sistémicos pertinentes, necesarios para que funcione el modelo, caen bajo el control de la patronal. Las empresas, si así lo desean, pueden introducir el nuevo modelo.

Una variante de este enfoque es la que usan los adeptos del modelo que sugieren que los marcos institucionales sí tienen importancia, pero que los imperativos de éste son tan fuertes que el marco debe ser establecido por los patronos y el Estado.

2^o) Los elementos sistémicos generales son importantes pero no deben reproducirse porque existen equivalentes funcionales. Como resultado, contextos distintos pueden producir el mismo resultado.

3^o) Es el que lleva a adoptar soluciones sin referencia al problema que se enfrenta. Es lo que suele suceder cuando no se diagnostica un problema o cuando se intenta dar una solución "mágica" a un problema de la empresa.

4^o) El marco institucional general tiene pertinencia, pero no es reproducible, como resultado, el rendimiento de un modelo nunca puede ser igual en un marco nuevo. Los modelos no son transferibles.

Según cierta forma de relativismo, los principios comunes de sistemas de producción dan resultados distintos en diferentes contextos.

Veremos más adelante como fue que se implantó el nuevo modelo de gestión en UTE y que tipo de estrategias se utilizaron con respecto a la transferencias del modelo en nuestro contexto.

En el momento actual existe un enorme interés en A.

Latina hacia el uso de la gestión productiva y organizativa japonesa, fenómeno muy visible en la economías de más peso. Al mismo tiempo, resulta claro que en general, este entusiasmo por los métodos japoneses no se traduce en la práctica.

Lejos de pensar "de atrás hacia adelante", las empresas están buscando formas de hacer más viable los procesos de producción haciendo los menos cambios posibles. Se encuentran muchos ejemplos de la tercera opción a que se refieren Boyer y Freyssent.

La empresa busca una solución fácil y rápida a sus problemas, centrándose en una técnica en particular. Esta tercera opción fue la que citamos en los tipos de transferencia de modelos.

3) UNIVERSALISMO O CONTINGENCIA-

En América Latina también hay reestructuración productiva, pero ésta es probablemente más heterogénea que en los países desarrollados: hay polarización de los aparatos productivos; heterogeneidades de las bases sociotécnicas en el interior de una misma empresa.

Este último caso es el de UTE en donde conviven desde, la producción de madero con sus instalaciones de

aserraderos, construcción de columnas, el área administrativa, etc, conforman esta heterogeneidad en el desarrollo en la interna misma de la empresa; aplicaciones parciales de calidad total, y dudas acerca de si hay tendencias a la especialización flexible o el posfordismo o más bien hacia neofordismos, neotaylorismos y otras formas productivas y organizativas no teorizadas.

De una y otra manera, las teorías que hacen referencia a los procesos productivos y de gestión no resultan convincentes en cuanto a la capacidad de articulación entre niveles extrafabriles y los de tecnología y organización.

Además, el tratamiento más amplio, el de la teoría de la regulación, parte de supuestos para armar sistemas que luego en la realidad funcionaron con contradicciones permanentes u otros componentes no contemplados en su horizonte teórico.

Esto nos lleva a considerar la imprecendencia de pensar los modelos de producción y gestión organizativa de manera descontextualizada.

Es decir, las bases sociotécnicas (tecnología,

organización, relaciones laborales, fuerza de trabajo y gestión) no son exitosas en abstracto, sino articuladas con determinadas relaciones laborales (legislación laboral, instituciones y prácticas de solución de conflictos, pactos corporativos, sistemas de seguridad social); con ciertas relaciones entre fuerzas sindicales y políticas, más allá de los sistemas de relaciones industriales, y con determinadas culturas laborales, regional y nacional.

En otras palabras, no vale hacer el análisis de la crisis de modelos, regímenes de producción, etc, en abstracto (sin considerar el contexto), sino tendría que ser un proceso que avanzara de lo más abstracto (para el caso de las bases sociotécnicas de un nivel semejante a la polémica entre fordismo, posfordismo, especialización flexible, etc) pero que no se detuviera ahí, sino que incluyera al "sistema de relaciones industriales", en particular la política laboral del Estado y las estrategias empresariales y sindicales.

Es decir, existe la posibilidad de pasar de un enfoque estructuralista de análisis de la crisis y sus alternativas a otros que incluyan, por supuesto,

aspectos de las estructuras, pero junto a actores que elaboran estrategias, deciden, actúan. (Garza Toledo)

En nuestro caso, el hecho que la empresa haya utilizado como estrategia de implantación del modelo el "decreto" y no acciones de carácter comunicativos, en donde el entendimiento y el consenso de los actores principales estuviera en la mesa de negociación nos hace suponer que lo que pretende es subordinar a los trabajadores y principalmente al sindicato.

Las mencionadas construcciones ideológicas, hechas de metáforas y analogías, nos plantea dificultades de interpretación y obstáculos epistemológicos, pero, más difícil todavía si el pensar metafórico puede pasar a ser el fundamento de la misma explicación del modelo.

Por ejemplo, ¿qué hay detrás de la metafórica palabra flexibilidad que ha ocupado en los pasados años ochenta a centenares de sociólogos del trabajo en Europa y actualmente en América Latina? Para empezar, y por lo menos, toda una simulación de funcionamiento de la economía y de la sociedad que encadena con otras metáforas justificadoras del empobrecimiento de los

rasgos centrales del trabajo.

Una última es la de que en ese mundo, flexible, abierto, y cambiante, el trabajo no puede ser ya considerado una carrera, sino una aventura. Cuando simplemente se trata de nombres "políticos" para realidades sociológicamente identificadas, como es frecuente encontrar en la demanda de instituciones internacionales, el problema es menor.

Por ejemplo, que se bautizen como "nuevas formas de trabajo y actividad" lo que es masivamente vivido por los trabajadores como precarización. La tesis de que el capitalismo debe degradar la fuerza laboral y las calificaciones ha sido impugnada en estudios teóricos y empíricos centrados en el impacto de la automatización flexible y en el desarrollo de la organización del trabajo de inspiración japonesa.

En lugar de que la degradación de la mano de obra sea considerada como una consecuencia inevitable de las relaciones capitalistas de producción, se la considera cada vez más como una consecuencia del fordismo, uno de los enfoques de la producción capitalista. ¿Por qué

se ha puesto en tela de juicio esa perspectiva del proceso laboral? La razón de fondo es que el capitalismo se ha ido reestructurando como una respuesta "inteligente" a su crisis de los años 70'.

La teoría de la regulación siempre previó una solución capitalista a esta crisis, empezando con el "neofordismo", sobre la base de grupos semiautónomos en el lugar de trabajo, y de una reestructuración de las disposiciones sociales del Estado.

Esta solución se ha centrado cada vez más en la automatización y la recomposición del trabajo. La crisis y la reestructuración también han suscitado preocupación acerca de los tres modelos y su aparente capacidad de capotear las tormentas capitalistas de los setenta y los ochenta.

La robustez de la economía japonesa y la cada vez más extendida aplicación en Occidente de las técnicas de gestión de la producción han puesto de manifiesto que la empresa clásica fordista no constituye la única forma de organizar la producción y la gestión.

Asimismo, el aparente éxito de los centros industriales, especialmente en Italia, ha suscitado críticas contra la producción en masa como funcionamiento del éxito capitalista.

El tema de recalificación de la mano de obra aparece en muchas publicaciones; todas ellas comparan la posición de la mano de obra en el fordismo y el posfordismo. Se establece la comparación tanto en término de capacitación y en términos de la relación entre capital y trabajo.

En un proceso de cambio sistémico que tiene como objetivo la reducción de costos y una mejor calidad, flexibilidad y capacidad innovadora, la mano de obra desempeña un papel fundamental.

Con estas dos posiciones intentamos describir y visualizar ciertas características similares en lo que refiere al nuevo modelo de gestión y su estrategia con los trabajadores y el sindicato.

Más adelante vamos a describir ciertos marcos institucionales que pueden favorecer a los modelos de gestión implantados en América Latina y principalmente en UTE.

Otro factor importante a tener en cuenta es el hecho que los modelos no son pensados para nuestras realidades, esto quiere decir que la mayoría de la veces no tienen en cuenta el contexto sistémico, es decir, que se implantan sin tener en cuenta, por ejemplo las especificidades sistémicas de los movimientos sindicales, o de las legislaciones nacionales en materia de relaciones laborales.

Coriat (1988) aduce que a los obreros en Japon les favorece el sistema. El sistema de empleo vitalicio y los mercados internos de trabajo proporcionan al trabajador la seguridad y los incentivos para procurarse capacitación y ascensos. El sistema de negociación salarial brinda niveles de vida en constante mejora.

Esto crea un círculo favorable flexible de inversión en recursos humanos que lleva a la polivalencia y a la multifuncionalidad, a innovaciones organizativas y a una mayor productividad que, a su vez, lleva a mayor inversión en recursos humanos.

En la misma obra el autor sostiene que los aumentos

en productividad en las empresas japonesas proviene de la recomposición de funciones, la multifuncionalidad y las economías de gran alcance. Un elemento importante que incrementa el control de la patronal en Japón es la estructura sindical. De esta forma, los sindicatos de las empresas que tienen fuertes vínculos con la patronal no se oponen a las políticas de la empresa.

La ética del sistema sindical consiste en decir que un firme crecimiento de la empresa es lo que más conviene a los intereses de los obreros.

Aunque este apoyo está en cierto modo comprado por ventajas como salarios en aumento, ascensos y la expectativas de un empleo vitalicio, el hecho es que individual y colectivamente el sindicato no proporciona a los obreros ninguna protección contra la empresa.

En el caso de UTE el sindicato no ha tenido generalmente fuerte vínculos con los dirigentes del Ente, y hasta el 87' se han opuesto a las políticas de privatizaciones o terciarizaciones, versión ésta más suave ante la opinión pública.

Sin embargo, esta conducta clasista, que

caracterizaba a los sindicatos uruguayos y en especial a AUTE, está cambiando sensiblemente desde la implantación del nuevo modelo de gestión y organización en UTE.

4) BREVE HISTORIA DEL PROYECTO DE MEJORA DE GESTIÓN DE U.T.E.-

En 1988, UTE incidió una profunda reestructura de la empresa con la finalidad de lograr una mayor eficacia y eficiencia en la gestión empresarial y una sustancial mejora de la calidad en la prestación del servicio al cliente.

A tales efectos, puso en marcha el denominado Proyecto de Mejora de Gestión (PMG) con la asistencia técnica de la empresa eléctrica española Unión Fenosa.

Este Proyecto consistió básicamente en la implantación de una nueva estructura organizativa y una serie de sistemas informáticos y de procedimientos adaptados a las distintas necesidades funcionales de la empresa, que mejoraron el proceso de toma de decisiones

a partir de la disponibilidad de información generada.

Su influencia en la empresa UTE ha sido significativa, y es posible determinar un gran número de impactos.

Entre ellos es preciso destacar, el cambio de cultura empresarial y laboral experimentado, que lleva a poner el énfasis en la eficiencia de la gestión y en la atención al cliente.

Dada la importancia asignada al PMG, UTE decidió encarar la evaluación de los impactos del Proyecto desde el punto de vista de la economía y de la sociedad en su conjunto, solicitando la realización del estudio a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

5) ESTRATEGIA EMPRESARIAL-

"No cabe duda que se están dando cambios en la naturaleza del trabajo, no sólo en occidente, también en América Latina se está dando un rápido proceso de cambio, impulsado por la demanda de mercados de

exportación y los procesos de liberalización comercial". (John Humphrey 1993)

Sostenemos que el conocimiento y la participación del obrero pueden ser movilizados por la empresa y dirigidos hacia metas que son beneficiosas para el capital.

-Incorporación de las Gerencias-

En el caso de UTE, el proceso de reconversión se inicia en las jerarquías más altas y después va descendiendo gradualmente por toda la jerarquía organizacional. Existe una redistribución de poder, en el sentido de que los niveles gerenciales tienen mayor participación en la toma de decisiones que antes.

El proceso se acompañó de un recambio generacional, así como de una adecuación de las escalas salariales, que buscó con estas medidas reducir la resistencias al cambio que podrían ocasionar funcionarios de mayor antigüedad.

-Incorporación de los funcionarios-

Para la incorporación de los funcionarios se utilizaron diferentes acciones para lograr un alto grado de compromiso por parte de los funcionarios en general primero y del sindicato después. En este proceso de cambio se utilizaron distintas estrategias para lograr el objetivo que la empresa persigue, en el sentido de que fuera acompañado por el mayor compromiso posible:

a) Modificaciones estructurales que determinaron nuevas descripciones de puestos y, a su vez, nuevos comportamientos.

b) Un alto grado de formación que apuntó a posibilitar la implantación de los nuevos sistemas administrativos.

c) Efectos de "demostración", para lo que era necesario que los líderes mostraran con claridad su propio compromiso hacia el cambio.

d) La modificación del sistema de recompensas fue uno de los factores más importantes en cuanto a reforzar la actitud de quienes mostraban su compromiso

con el cambio.

El "ingresar al modelo" fue un claro factor de presión por parte de los estructuradores del modelo en cuestión: significaba un ajuste en la remuneraciones y aportaba factores motivacionales a aquellos funcionarios que ingresaban al "modelo", haciendo disminuir elementos de resistencia al cambio.

e) Entre otras medidas dirigidas específicamente a reducir la resistencia al modelo en sí, podemos señalar:

* Una fuerte política de comunicaciones tanto a nivel interno como externo.

* Una relativa seguridad en la conservación de la fuente de trabajo.

* Provisión de los puestos del modelo previa capacitación.

* La creación de la oficina de reconversión para atender al personal excedentario.

** Finalmente, en el acuerdo logrado con el sindicato se reguló la participación y el poder de veto de los representantes gremiales sobre la aprobación de los modelos y la forma en que iban a ser provistos los cargos.*

6) IMPACTO SOBRE LA FUERZA LABORAL-

La forma en que el obrero perciba los "beneficios" del modelo dependerá en parte de las condiciones de trabajo y empleo antes de su introducción. En la medida en que el modelo implica capacitación mayor y mayor estabilidad de empleo será benéfico para quienes no han tenido un empleo estable hasta ese momento.

En Uruguay donde los trabajadores públicos tienen ciertos derechos de estabilidad de empleo, el modelo puede verse acompañado por presiones de la patronal para reducir estos derechos.

En países de A. Latina, que tienen una historia de regímenes laborales opresivos, la adopción del modelo no llevará a las empresas a establecer mejores relaciones con los sindicatos.

En la medida en que el modelo se asocia con una relación más "cooperativa" entre el obrero y la gerencia, ésta procurará que la relación sea directa, soslayando en lo posible al sindicato y adoptando una ideología de comunidad de intereses que niegue legitimidad al sindicato.

Existe considerable margen de adaptación del modelo ante la resistencia y la negociación laborales. La medida en que el obrero puede negociar en torno al modelo depende de factores como la ubicación de la empresa, de si se introduce este sistema en una empresa nueva o en una ya establecida, de la fuerza y los derechos sindicales y de la situación del mercado laboral local (Humphrey, 1993).

No obstante, existe una clara posibilidad de que en las etapas iniciales de su implantación, las empresas no ejerzcan demasiada presión sobre el obrero, para atraerlo y así marginar al sindicato. Una vez desmovilizada o coptada la organización colectiva de la fuerza laboral, se aplica la presión.

La tesis general de mi trabajo radica en que la

reconversión en UTE a parte de ser necesaria, es también un eufemismo. En realidad reconvertir significaría dejar la empresa saneada para iniciar la próxima etapa que consta en decretar un nuevo marco regulatorio en el Ente que posibilite privatizar las áreas más importantes, es decir transmisión y distribución de la energía.

Si esta fuera la estrategia a definir, quedaría solo el esqueleto del ente como Estatal y todo su contenido en manos privadas que seguramente, a parte, serán extranjeras.

Esta etapa es también de hecho un tipo de desregulación laboral solapada, ya que el sindicato no va a tener el mismo poder de negociación y presión sobre las empresas adjudicatarias.

Esta tesis nos crea el inconveniente que genera preguntas acerca de si:

1º) ¿Era necesaria una reconversión en U.T.E.?

2º) ¿Era necesario contratar una empresa extranjera (FENOSA) para lograr esta reestructura? y si era necesario:

3º) ¿que resultados objetivos logró este modelo en

la calidad de servicios y gestión?, y para finalizar;

4^º) ¿que impacto tuvo éste modelo en el sindicato?

1^º) Sobre el tema de la reconversión existe un amplio consenso acerca de la importancia y urgencia que tenía el ente en realizar una reestructura general, tanto en lo interno como con la relación empresa-usuario. En las entrevistas realizadas a sindicalistas y portavoces de la empresa, ambos, expresaban la necesidad de reestructurar y mejorar la eficiencia del ente.

Los datos que pudimos recoger acerca de los balances de energía eléctrica, distribución, kilómetros de cable tendido, cantidad de personal, etc, dan una documentación estadística que nos permite corroborar que efectivamente se ha mejorado. (Memorias anuales de 1993, 1994 y 1995)

No queremos terminar éste item sin señalar un problema de importancia económica pero que configuraba una crisis de administración. La diferencia entre la energía generada y la efectivamente cobrada era sensible.

Esto tiene que ver con pérdidas debido a que los cables tenían instalaciones obsoletas, pero además, había un problema serio en el sistema de cobro. Esta diferencia rondaba el 20%. Este sólo problema da cuenta del grado de ineficiencia en que se cumplían las funciones centrales.

2^o) En este tema existían en un primer momento, dentro del sindicato mismo diferentes posiciones acerca del tipo de estrategia a seguir por la contratación de la consultora extranjera.

Luego de discusiones internas la dirección del Sindicato llega a la conclusión que era imposible revertir la situación, ya que, existía una ley impuesta en la dictadura, llamada ley nacional de Electricidad del año 1977 que permite al ente asociarse con empresas privadas, o, lo que es lo mismo, permite privatizar áreas importantes del ente; es decir que importaba la derogación de dicha ley.

Es en este marco institucional que el gremio decide denunciar la contratación en tres ámbitos diferentes:

a) En el parlamento presentaron un informe sobre la situación de U.T.E. y algunas medidas para mejorarla, y una de ellas fue la participación de la Universidad;

b) Hacia la opinión pública. Aparece el primer spot publicitario de un sindicato en la televisión (según fuentes sindicales). En este spot se intentaba contraponer los U\$ 60 millones de dolares que se suponía iba a costar la contratación de Fenosa y las medidas que podía viablizarse por el mismo Ente con la colaboración de técnicos de la Universidad de la República para sensibilizar a la opinión pública con los mismos.

c) Por último se debatió en la interna del sindicato, y se informó a los trabajadores en su conjunto.

3^o) Antes de comenzar a señalar si existieron cambios positivos o negativos objetivos en la gestión de U.T.E., es interesante destacar el primer diagnóstico organizativo que la consultora construye a través del P.M.G. (Plan de mejora de la gestión).

a) Señalan la necesidad de una importante

incorporación tecnológica, en particular, en el sector informático.

b) La adopción de nuevos métodos de gestión.

c) Reducir el personal excedente y así pagar mejor al resto.

d) Cambiar la designación de los directorios por cuotas políticas, ya que lo consideraban negativo para el desarrollo empresarial.

e) Por último entendían que se debían privatizar determinados sectores.

Los datos sobre la mejora de la gestión que vamos a señalar están avalados tanto por la empresa como por el sindicato: mejoras en el funcionamiento del toma consumo a través de la computarización del consumo, innovaciones en las redes. Aquí se aplicó el criterio de polifunción fusionando dos secciones: el servicio de reclamos y el de operación de redes.

Esto permitió a un mismo equipo en la calle dejar con tensión (luz) al usuario. Los reclamos pasaron a ser registrados por computadoras, estas automáticamente procesan hacia la secciones y las zonas que les corresponden, y derivan los reclamos a equipos de tres

trabajadores para ir a atender la situación.

En lo que refiere al mantenimiento, tanto en las centrales térmicas como en las redes, se pasó al criterio de fusión de secciones.

Donde por ejemplo había un trabajador especializado en líneas aéreas y otro en transformadores, el de transformadores recibió un curso de capacitación sobre las líneas, y el otro, sobre transformadores.

Después hubo toda una reestructura en el tratamiento comercial, existe ahora, según fuentes empresariales y sindicales, una mayor dedicación al cliente, a través de la privatizaciones o concesiones, o, compartiendo U.T.E. con una parte privada algunos servicios.

Otra mejora al usuario fue que, en estos cinco años se mantuvo la tarifa significativamente por debajo de la inflación.

En lo referente a mejoras salariales, uno de los dirigentes sindicales entrevistados nos dió cifras de los aumentos salariales recibidos: al menos el 80% del

personal tuvo un aumento de categoría, ello significa como mínimo un 14% de mejoramiento en sus retribuciones, esto es independiente de los ajustes cuatrimestrales correspondientes.

Pero en términos generales el promedio de aumento fue del 30%, considerando categorías, compensaciones, trabajos extras, etc.

4) El impacto que el modelo tuvo en el sindicato es percibido de diferentes maneras por los actores, por un lado están los que dicen que salieron fortalecidos y los que, en cambio, dicen que están perdiendo terreno en el ámbito negociador.

7) CONCLUSIÓN-

Por nuestro lado creemos que los sindicatos ante la embestida neo-liberal en nuestro país y en toda la región, la incertidumbre laboral que impera, las experiencias de A.F.E. e I.L.P.E. y una ley formulada durante la dictadura que permitía contratar a empresas privadas en los entes públicos y que no fue derogada, no tienen otra alternativa que pactar en todo lo

posible sin llegar a perder posiciones que jamás podrían recuperar.

Como indicador significativo, podemos citar una entrevista al director de la Oficina de Servicio Civil el Sr. Ruben Correa Freitas, que también se desempeñó en el mismo cargo durante el anterior gobierno de Sanguinetti. En la misma, el entrevistado declara que el gobierno propone un nuevo Estado, en donde se enmarcarían una batería de leyes tendientes a transformar al mismo. Entre estas leyes podemos citar la de empleados públicos, un código de procedimiento administrativo y la contratación de consultorías para instrumentar cambios estructurales.

Como hemos visto al estudiar el caso de UTE, el gobierno también se sustenta en consultoras para lograr los cambios estructurales que el Estado necesita. De todas formas nos parece que la declaración más significativa, fue que se proyecta reducir 50 mil empleos públicos para el 2005.

Recordemos que al referirnos a la estrategia empresarial, la seguridad de los puestos de trabajo era

uno de los aspectos en que los funcionarios y el sindicato ponían el acento.

Esta reivindicación está muy lejos de lo que trasmite el entrevistado como plan del gobierno para reestructurar el Estado. Siguiendo con las manifestaciones del director de Servicio Civil, éste declara textualmente sobre las áreas específicas en las que el personal está excedido.

Según el jerarca, sobra personal en las empresas públicas: "ahí es evidente que, para que las empresas públicas sean competitivas, se deben reestructurar y bajar la cantidad de personal". (Posdata, 7 de abril de 1995)

Este es el esquema neodisciplinador que la introducción tecnológica tanto de carácter dura o blanda genera en las estructuras sindicales ya disminuidas por doce años de dictadura militar, en donde en cierta medida se logra desmovilizar a la sociedad civil y a los sindicatos en particular, a pesar, de cierto repunte en la transición democrática para luego caer nuevamente.

Hemos visto en documentos del sindicato y a través

de las entrevistas, que existe un marcado cambio de discurso con respecto al discurso tradicional del sindicalismo que era de carácter clasista, donde se pregonaba la lucha de clases y se resaltaba a la clase obrera como el sujeto natural del cambio revolucionario hacia una sociedad sin clases sociales.

No sólo esto ha cambiado sino que en las entrevistas casi todos los dirigentes señalan la necesidad de terminar con esa visión romántica del sindicalista abnegado y militante.

Según ellos es necesario la profesionalización del sindicato, para así poder capacitarse con mayor libertad y tener mayor rapidez de respuesta ante cualquier problema que en el futuro pueda suceder.

Pensamos que la empresa logró a través de este neodisciplinamiento, internalizar al sindicato el discurso de la nueva cultura empresarial que el P.M.G. quería lograr.

Esto lo logra a través, de la seducción como una nueva fórmula de coptación de los trabajadores y sindicalistas.

El disciplinamiento foucaultiano ya no tiene sentido en ésta coyuntura ni la alienación analizada por Marx, resultante de la mecanización del trabajo, esto ha dejado lugar una apatía inducida por las posibilidades crecientes de consumo generalizado.

Esta apatía o indiferencia es operacional al sistema, ya que el capitalismo encuentra en la indiferencia una condición ideal para su experimentación, que puede cumplirse así con un mínimo de resistencia.

Esto se vió reflejado, también, en las entrevistas que logramos concretar con la dirigencia de FENOSA y de UTE.

Estos manifiestan que la cultura empresarial implantada por el ente y desarrollada principalmente por la empresa española había tenido un éxito considerable entre la dirigencia sindical y los trabajadores en general.

"Debemos pues considerar con seriedad la expresión "revolución tecnológica": se trata de cambiar no

solamente las máquinas sino también las organizaciones, los principios de gestión, las referencias culturales y las relaciones sociales" (Michel Berry). Es a esto que llamamos básicamente el neo-disciplinamiento que el neo-liberalismo pretende implantar.

Dada la situación en que se encuentra el sindicalismo en nuestro país, es decir; situación caracterizada por la globalización de la economía, la cultura y la política, por nombrar las más relevantes para nuestro trabajo, es inminente que el sindicalismo tenga que rever sus estrategias con respecto a la coyuntura en que se está desarrollando, ya que es notable la pérdida de identidad como tal, como consencuencia de la coptación por parte del discurso y acción oficial.

Transcribimos una parte de una entrevista realizada a un dirigente sindical, en donde, podemos leer esa coptación por parte de la empresa de las dirigencias sindicales:

"....Por lo tanto los puntos de contacto fueron muchos y permanentes con lo que se puede hablar de la

implementación del modelo e incluso algunas modificaciones a los modelos originales en función a las propuestas que hacían los trabajadores, básicamente todo lo que tiene que ver con la propia defensa del puesto de trabajo a partir de un estudio objetivo y responsable de los trabajadores en cuanto a que no era defender simplemente y ciegamente un puesto de trabajo, sino que era en función de las necesidades de la empresa y del servicio...."

Sabemos que A.U.T.E. se encuentra en una situación difícil, teniendo en cuenta que nuestro país es muy sensible a la coyuntura regional, ya que se está exigiendo por parte de los dos socios mayores del MERCOSUR un nuevo marco regulatorio.

Se ha planteado que el proceso de integración regional nos obliga a la interconexión, a resolver asimetrías de los sectores, a abrir mercados, etc.

Teniendo en cuenta las experiencias latinoamericanas en el sentido que los estados y las empresas transnacionales han logrado revertir la situación de "privilegio" que el sindicalismo tenía

durante el desarrollo del estado benefactor, es decir, antes de las dictaduras y que gracias a ellas fueron perdiendo paulatinamente, entonces podemos atrevernos a afirmar que nada indica que los sindicatos uruguayos y en especial A.U.T.E. logre revertir a corto o mediano plazo la situación adversa que les toca vivir.

Traduciendose objetivamente con los regímenes democráticos, que han podido instrumentar políticas de desregulación sindical como medio principal para instaurar los modelos económicos que la nueva coyuntura exige de estos Estados. (evitación de la crisis económica y su traslado hacia el ámbito administrativo)

Con esto no queremos decir que en UTE se haya logrado desregular las relaciones laborales legalmente, pero creemos que mediante estas políticas sutiles de negociación continua y mecanismos empresariales utilizados por el ex-presidente del Ente, el Dr. Volonté, en donde, la seducción fue el principal instrumento de coptación al modelo.

La seducción es una variable inmensurable desde un punto de vista sociológico, pero, no por ello deja de

ser importante en el tratamiento de éste trabajo. Este mecanismo poco evidente ante la opinión pública es el que va a posibilitar la tendencia a la desregulación sutil, gradual, pero irreversible.

Como dato útil tenemos el bajo porcentaje de conflictos en la empresa con el sindicato, a pesar, del inminente nuevo marco regulatorio. Según fuentes empresariales y sindicales desde el 87' hasta el presente no hubo ningún conflicto importante, y solamente el sindicato hizo una huelga cuando esta era decretada por el Pit- Cnt, es decir, en adhesión al paro general.

Es interesante la similitud del discurso sindical con el empresarial, en donde, los términos productividad, competitividad, terciarización, son moneda corriente en ambos actores. (nueva cultura laboral)

Es interesante ver como se produce el proceso de interacción en el que los sujetos se integran a la empresa haciendo suyos objetivos y fundamentalmente observar como esos cambios que en primera instancia se

operan en la práctica, terminan transformándose en los valores competitividad, productividad, mercado y desregulación.

En un artículo publicado en el diario *El Observador*, el ex presidente del directorio de UTE (Volonté) ilustra lo expresado anteriormente al decir "cuando los funcionarios, el gremio, los gerentes y los integrantes del Directorio de la empresa comprendimos que debíamos cambiar, el Proyecto de Mejora de Gestión comenzó a tener éxito. Y allí -y sólo en ese momento- sobrevino el cambio cultural que revolucionó la UTE.

Porque es imposible cambiar una empresa -pública o privada- si quienes en ella trabajan no están absolutamente convencidos de la necesidad de ese cambio...." (*El Observador de Fin de Semana* 16/09/95)

Esta "cultura empresarial" privilegia las acciones racionales con arreglo al éxito, desestimulando así aquellas acciones de carácter comunicativas con arreglo al entendimiento.

Es con acciones comunicativas con arreglo al acuerdo donde se podría llegar a implementar modelos propios que tengan que ver con nuestra realidad, con nuestros marcos institucionales, y así, desestimular la

colonización de lo social, la solidaridad por una racionalidad puramente economisista.

Este tipo de cultura empresarial o lógica de la competencia favorece la atenuación de las expresiones de oposición y disimula los intereses contradictorios en la empresa.

En este contexto, podemos afirmar, que la "empresa" ha dado todo su apoyo a la influencia ejercida por los dirigentes sindicales "reformistas", pues dentro de esta nueva cultura empresarial tiene una gran importancia el rol de estos dirigentes en tanto defensores de la "moderación", el gradualismo, el diálogo y el compromiso.

Pensamos que este sindicato controlado por estos dirigentes adquieren de ese modo una considerable ambigüedad: por un lado, son sindicatos de movilización que agrupan y articulan reivindicaciones y demandas; por otra parte, con frecuencia se convierten en desmovilizadores, "ocupados" en contener e incluso reducir la presión desde las bases y en "combatir" la influencia de sus militantes y miembros radicales.

8) FICHA BIBLIOGRÁFICA -

- **Garza Toledo, Enrique de la, "Reestructuración productiva y respuesta sindical en A. Latina (1982 - 1992)**
- **Martin, Fernando A; "Proyecto del gobierno sobre reforma del mercado de trabajo: garantismo versus desregulación.**
- **Castillo, Juan José; ¿A donde va la Sociología del Trabajo?**
- **Coriat, Benjamin (1988). "Automação programavel: novas formas e conceitos de organização da produção.**
- **Boyer, Robert y Michel Freyssenet (1993). "Emergencia de los nuevos modelos industriales"**
- **Bonazzi, Guiseppe (1993). "Modelo Japones, Toyotismo, producción ligera: algunos cuestiones abiertas".**
- **CLASCO, El sindicalismo latinoamericano en los ochenta, Santiago, 1985.**
- **De La Garza, Enrique, "Reestructuración productiva y respuesta sindical en A. Latina 1982-1993.**
- **Neffa, Julio César, Nuevas tecnologías, proceso de**

trabajo y condiciones de trabajo. (1989)

- **Dombois, R./Pries, L. (1993): Modernización empresarial: tendencias en A. Latina y europa.**
- **Humphrey, J. (1993): "Relaciones industriales y nuevas formas de organización del trabajo".**
- **Giddens, Anthony, Turner, Jonathan y otros: La teoría social hoy. (1987)**
- **De Sierra, Gerónimo: Alternativas al neoliberalismo. (1995).**
- **Habermas, "Teoría de la acción comunicativa" (1994)**
- **Berry, Michael: "Ciencia, Teconología y Sociedad" fotocopia de artículo. s.d.**
- **Lipovetsky, Cilles: "La era del vacío" (1986)**
- **Reblellato, José Luis: "La encrucijada de la etica" (1995)**
- **Vernon, Raymond (compilador): "La promesa de la privatización" (1988)**