

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

**Nuevos desafíos al movimiento sindical:
calidad total en una empresa cooperativa.
El caso de Conaprole**

Giorgina Piani
Tutor: Marcos Supervielle

1999

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El siguiente trabajo constituye la Monografía Final requerida para completar la formación en la Licenciatura de Sociología de la Universidad de la República.

En el contexto de la temática del curso 'Taller de Sociología del Trabajo' consideramos de fundamental importancia la profundización del estudio de la postura sindical uruguaya frente a los importantes cambios de paradigma productivo y comercial que le ha tocado vivir.

A raíz de los cambios a nivel de la organización del trabajo en la empresa y de las nuevas relaciones laborales que comienzan a instalarse, se producen modificaciones a nivel de los roles de los diversos actores involucrados. El movimiento sindical que tradicionalmente desarrolló una función ampliamente legitimada; encuentra hoy en día cuestionado su rol en la 'nueva empresa'. En este marco es de vital importancia el análisis de las estrategias que los sindicatos se disponen a desarrollar frente a las nuevas demandas de reestructuración interna y de cambios en los roles que cumplen desde sus comienzos.

Un estudio de tal naturaleza no sólo ayudaría a visualizar mejor el momento en que se combinan y confunden viejos y nuevos paradigmas, sino que también constituiría una guía para la futura acción de los actores involucrados.

Encontramos en la Empresa Conaprole un ámbito donde el proceso de mediación y negociación de la implementación de la reestructura productiva, entre el sindicato y la empresa, ha tomado características específicas que conviene analizar. En el contexto de los cambios generales del proceso productivo que se da en nuestro país, se presenta en

Conaprole una versión propia del modelo de reconversión que encausa una relación especial entre los actores involucrados.

Analizaremos la postura actual del sindicato de Conaprole ante los procesos de implantación de estos cambios organizacionales, gerenciales y estructurales al interior de la empresa.

2. OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Una cierta ambigüedad en la naturaleza de la estructura de Conaprole, que por un lado presenta características de empresa y por otro particularidades de cooperativa, constituye el marco de implementación de una reforma muy particular.

Desde su nacimiento, Conaprole se conformó como una cooperativa de los productores de leche, quienes elegían a sus representantes-que no necesariamente debían ser productores lecheros- para dirigir la empresa. Estos dirigentes le dan a Conaprole un posicionamiento netamente empresarial tanto en relación al mercado de consumo, como a su interior en el relacionamiento con los productores y empleados.

La cuestión a analizar es si de alguna manera, esta nueva realidad que se vive en Conaprole está cambiando el histórico posicionamiento del sindicato y en qué forma. Qué estrategias se dispone a desarrollar frente a un contexto diferente al tradicional y cuáles serían los resultados que comienzan a vislumbrarse.

Si bien existe en nuestro país una amplia y rica literatura , así como antecedentes empíricos sobre el tema sindicalismo: la reciente implementación de estas modificaciones en el proceso de trabajo hace que la literatura sobre análisis específicos

y actuales de la relación sindicato-empresa sea aún incipiente. El análisis particular de las características de este proceso de mediación en Conaprole no ha sido abordado.

El siguiente trabajo intenta cubrir de alguna manera esta falta, encarando en forma específica el análisis del relacionamiento entre los actores sindicales y empresariales durante el año 1995.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Breve reseña histórica del Movimiento Sindical Uruguayo

La clase obrera nucleada en los diferentes sindicatos, ha sido desde sus comienzos una protagonista clave en el desarrollo del proceso sociopolítico del país. La comprensión cabal de la importancia y la historia del movimiento sindical requiere remontarse al surgimiento de ciertas doctrinas y utopías que fueron gestadas en Europa e importadas a América Latina desde fines del siglo XVIII.

Comprender el debate ideológico que propició el surgimiento del sindicalismo en el Uruguay significa captar el significado que los distintos actores políticos le asignaban a la 'cuestión social'. Este tema no surgió inesperadamente en el tapete de la realidad del país, sino que fue más bien el producto de un largo proceso de decantación de ideas sociales acerca de la igualdad, la justicia y la fraternidad, provenientes del viejo mundo y ajustadas a la realidad de un país joven.

Los partidos tradicionales tomaron una actitud de desconocimiento hacia las masas asalariadas organizadas en los sindicatos, asumiendo que la 'cuestión social' constituía una problemática ajena a la realidad del país y negándoles de esta manera la posibilidad de realizar reclamos a través de su maquinaria de partido. Las

organizaciones empresariales sin embargo, se vieron obligadas a reconocer y abordar esta temática cuando fueron incapaces de seguir reprimiendo las explosiones conflictivas en los ámbitos de trabajo.

La adhesión casi completa de los sectores hegemónicos de la política uruguaya a las ideas económico liberales durante la segunda mitad del siglo XIX otorgó al Estado el papel de 'juez y gendarme', que cumplió inclinando la balanza del equilibrio social en favor del capital. Esta estrategia cambió radicalmente durante la administración batllista, cuando se implementó el proyecto de desarrollo impulsado por Batlle y Ordóñez que buscó el equilibrio del capital-trabajo. La política solidarista del batllismo consistió en un tratamiento igualitario del empresario y del proletariado, que supuso revertir el favoritismo de signo capitalista.

En este terreno se fue abriendo paso el movimiento sindical uruguayo, desarrollado con una base social constituida por dos grandes capas: la clásica clase obrera industrial y las capas medias asalariadas (docentes, bancarios, funcionarios públicos, etc.).¹

La fuerza de los sindicatos ha residido en las grandes concentraciones de trabajadores, teniendo poco desarrollo las actividades que se llevan a cabo en forma dispersa (comercio, agro, servicios personales, etc.). La transformación del artesanado en fábrica incide definitivamente en la formación de la clase obrera uruguaya, así como en las propias condiciones de vida y de trabajo de los sectores populares. El factor geográfico ha influido en el desarrollo dispar del movimiento, que se concentró

¹) STOLOVICH, L.; LESĆANO, G. y MORALES, S. 'Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real?'.

principalmente en la capital donde tienen lugar la mayor parte de las actividades industriales, administrativas y de servicio.

De esta manera la estructura actual del sindicalismo uruguayo se conformó sobre la base de ramas de actividad, sustituyendo al sindicato de oficio y al de base territorial. Finalmente la estructura organizativa comprende tres niveles: sindicatos de empresa (o comités de base de empresa), sindicatos o federaciones por rama de actividad y una única organización sindical nacional: el PIT-CNT.²

En nuestro país los sindicatos han sido concebidos mayoritariamente como instrumentos de lucha contra el sistema capitalista, en función de la cual han desarrollado acciones de protesta centradas en paros, huelgas, movilizaciones callejeras, acciones sobre el Parlamento y los Ministros, propagandas, etc.. Los servicios que otorgan a sus afiliados en el plano cultural, deportivo no han tenido la misma suerte, ya que han sido relegados a un segundo plano.

Durante su período inicial, tres orientaciones ideológicas influyeron sobre el incipiente movimiento obrero: la corriente anarquista, la socialista y la católica.

La primer tendencia ideológica predominante en el sindicalismo uruguayo fue la anarquista, que se concreta en la fundación de la Federación Regional de la República Oriental del Uruguay en 1875 por unos inmigrantes europeos. Tenía una postura fuertemente antiestatal que le daba un tinte especial a las relaciones colectivas de trabajo. Esta Federación se fracciona en dos tendencias: los anarco-sindicalistas que se centran en las reivindicaciones sindicales, y los comunistas anárquicos que defendían como único recurso válido de transformación, la huelga general revolucionaria. La tendencia anarco-sindicalista culminará fundando la F.O.R.U en 1905.

²) Idem.

El pensamiento socialista uruguayo era el resultado de diversas corrientes ideológicas. Quizás el componente de mayor gravitación sea el marxismo, representado en Uruguay por Alvaro Vasseur.³

Bajo el influjo del pensamiento social católico se funda en 1904, la Unión Democrática Cristiana, con la finalidad de ir transformando los antiguos círculos católicos de estructura corporativa y mixta y con perfiles caritativo-asistenciales, en asociaciones de reivindicación obrera.⁴

Una serie de factores -como la renovación democrática de autoridades sindicales y la no rentabilidad de los cargos dirigentes- impidieron el enquistamiento de una casta burocrática al frente de los gremios. La activa lucha de corrientes políticas dentro del sindicato (aún con predominio de algunas) impidió el monopolio de un partido sobre el movimiento sindical. El carácter democrático de los sindicatos forma parte de la cultura partidaria nacional.

Resultaría imposible comprender la realidad del sindicalismo aislado del sistema político con el cual guarda una relación muy estrecha. En relación al Estado, los sindicatos han desarrollado una política particular ya que por un lado 'negocian' sus propuestas con las empresas colocando al Estado como referente y árbitro; a la vez que se desarrollan con autonomía del mismo llegando a constituir en ocasiones serios críticos a sus políticas y estrategias.⁵

El movimiento sindical se ha desarrollado también con autonomía de los partidos políticos tradicionales, pero con una fuerte influencia de los partidos de

³) ZUBILLAGA, C y BALBIS, J 'Historia del Movimiento Sindical Uruguayo'.

⁴) 'Las Relaciones Laborales en Uruguay' INFORME RELASUR

⁵) LANZARO, J 'Sindicatos y Sistema Político'.

izquierda. A pesar de las diferentes corrientes, primó una concepción unitaria que permitió constituir una organización única e impidió la división sindical por corrientes ideológicas.

El sindicalismo uruguayo, se caracteriza por una fuerte impronta ideológica. Se autodefine como clasista, poniendo un fuerte énfasis en los principios de unidad, solidaridad y lucha de toda la clase de los trabajadores asalariados.⁶

Los objetivos e intereses de los sindicatos conformados a partir de los principios anteriormente citados, están siendo sacudidos por diversos fenómenos que se propagan a nivel mundial. Como movimiento social portador de un proyecto social alternativo para las clases menos favorecidas ha desarrollado una estrategia de lucha cuyo eje es la defensa y mejoramiento de los salarios. Sin embargo, desde hace algunos años otros problemas se ubicaron en el tapete, llamando la atención de los sindicatos quienes deben atender temas tales como: empleo, productividad, etc..

En todas partes el movimiento sindical debe hacer frente a una realidad problemática: altas tasas de desempleo y/o subempleo, reestructuración y recomposición de la fuerza laboral y cambios drásticos en la organización del trabajo, que motivados por nuevas concepciones teóricas del trabajo hacen obsoleta la forma tradicional de lucha sindical.

Es en este marco de agonía de viejas concepciones sindicales que se deben buscar respuestas a los nuevos desafíos que plantean los cambios generados por una realidad que reta la matriz misma del movimiento.

⁶) STOLOVICH, L.; LESCANO, G. y MORALES, S. 'Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real?'.

3.2 Los Nuevos Modelos Productivos

A partir de la década del 70 se inicia un proceso mundial tendiente a sustituir el viejo y agotado modelo de producción taylorista-fordista por un nuevo padrón de acumulación que se difunde a nivel global y que se asocia fuertemente con la formación de áreas económicas mayores a las economías nacionales, los llamados 'megabloques comerciales'. El modelo de producción taylorista-fordista contó con un gran número de adeptos en el período de post-guerra, permitiendo en su aplicación un amplio desarrollo de las capacidades productivas de las economías nacionales.

El modelo taylorista-fordista funcionó en la medida que existió un nivel regular de la demanda de productos, pero resulta ineficiente ante una demanda cada vez más inestable y diversificada, como la que comienza a delinearse en las décadas de los 80 y 90 exigiendo una productividad cada vez más variada y flexible.

En tiempos en que la innovación, los productos personalizados, el plazo de entrega con demoras mínimas y la alta calidad se transforman en elementos fundamentales, surge la necesidad de implementar un modelo o estrategia de producción flexible que posibilite el cumplimiento de los requerimientos de la demanda.

Por producción flexible entendemos la capacidad de la empresa para cambiar rápidamente el producto en fabricación, adaptándolo a las exigencias y necesidades del consumidor. Es la habilidad de responder rápida y efectivamente a las circunstancias de cambio de la demanda.

El nuevo criterio de productividad no se centra en la velocidad de producción del hombre o de la máquina, sino en la rapidéz de respuesta de una empresa a un cambio en el mercado, a una variación de la demanda. Estos nuevos abordajes buscan la ganancia

de productividad en la flexibilidad y la Gestión de la producción. Saber tomar una buena decisión en el momento justo es tan o más importante como saber qué producir.

La corriente 'managerial' llamada '*calidad total*' intenta dar respuesta a los desafíos de este cambiante contexto productivo. La nueva forma de gestión se ha definido como: 'el proceso permanente de mejoramiento del producto o de los servicios de una empresa, a los efectos de satisfacer totalmente las exigencias de sus clientes, buscando de esa manera, un mejoramiento de la competitividad y rentabilidad de la empresa'.⁷

La idea de que la calidad involucra todo el proceso de producción y no sólo la verificación final del producto, así como la intención de adaptación constante a los requerimientos del mercado; constituyen los principios básicos de este nuevo modelo que buscan aplicar todas aquellas empresas deseadas de ganar terreno en el competitivo mercado.

Este nuevo modelo de 'management' desarrollado a partir de la exitosa experiencia empresarial japonesa se configura sobre los siguientes pilares básicos:

- * la calidad es un problema de todas las funciones de la empresa, en todos sus niveles y con el objetivo de mejorar permanentemente la gestión de la empresa;
- * la prevención y la medida de los costos de la no calidad resultan primordiales;
- * el motor esencial de la empresa es el cliente, cuyas necesidades deben ser satisfechas prioritariamente;
- * la empresa debe buscar el cero defecto;

⁷) CEDROLA, G. 'La calidad total como nueva forma de 'management' y sus efectos sobre las relaciones laborales' Revista de Relasur

*la colaboración de todos es indispensable y ella debe reposar sobre una profunda mutación de la gestión, la que deberá concebirse de una manera prioritariamente participativa.⁸

Los argumentos legitimantes de la 'calidad total' manejados por las diversas empresas pueden resumirse en vertientes de orden económico y vertientes de orden moral e ideológico.

Los argumentos justificativos de orden económico ponen énfasis en la necesidad de asegurar su permanencia en el mercado mediante la competitividad nacional e internacional. Una de las opciones que se presentan para lograr esta competitividad es la reducción drástica de los costos que producen las ineficiencias derivadas de la no calidad.

Los argumentos de orden moral e ideológico se basan en el deber ético del 'manager' empresarial de asegurar a sus clientes la calidad total del producto que pone a su disposición. De esta manera la calidad se transforma en una obligación de la empresa y en un compromiso de excelencia con los clientes.

Gerardo Cedrola presenta el modelo emergente de calidad total como una conjunción de dos modalidades 'manageriales' que han marcado profundamente la gestión de las empresas: una *corriente cualitativa* y una *corriente participativa*.⁹

La *corriente managerial cualitativa* entiende que la calidad total implica la adaptación de la producción de una empresa a los requerimientos del consumidor, esto sólo es posible si la misma logra monitorear perfectamente todas las actividades que se desarrollan a su interior. La calidad total se plasma en el producto final o servicio que

⁸) Idem

⁹) Idem

brinda la empresa, pero se construye a lo largo de todo el ciclo de producción del mismo.

Para lograr estos objetivos la empresa debe tener en cuenta dos cuestiones; por un lado la continua innovación de su producción a fin de cumplir con las cambiantes exigencias de los clientes y por otro promover sentimientos de involucramiento por parte del personal, ya que la tan deseada calidad depende en gran parte de la colaboración e implicancia de los trabajadores con la empresa.

Esta concepción de calidad nada tiene que ver con su antecesora del modelo taylor-fordista: aquí el control de calidad se realizaba al finalizar el proceso de producción sobre el producto final. La tarea consistía en verificar si el mismo cumplía con los requerimientos básicos de calidad. En la década de los 70, la crisis económica y la inestabilidad de los mercados llevan la calidad del producto a su máxima expresión, convirtiéndose en una exigencia vital para el mantenimiento de la empresa en el mercado.

La *corriente managerial participativa* invoca la necesidad de participación del personal en las diversas actividades de la empresa, las cuales en tiempos anteriores estaban reservadas a los puestos de gestión. El taylorismo al separar estrictamente las tareas de diseño de las de ejecución, condenaba al obrero a trabajos rutinarios y repetitivos. La cadena de montaje constituye uno de los mejores ejemplos de la parcelación de tareas dentro de una fábrica y de la incapacidad del trabajador para apropiarse de su propio trabajo. La aparición de importantes movimientos contestatarios por parte de los obreros, que entre otras cosas reivindicaban su derecho a una organización del trabajo que tuviera en cuenta sus aptitudes más humanas, pone en jaque la aplicación del modelo.

Como respuesta a estas protestas comienza a desarrollarse lo que más tarde se llamaría 'formas participativas de organización': es decir organizaciones de recursos humanos que reconocen las capacidades creativas de los trabajadores y la importancia de su participación en todo el proceso productivo. Esta concepción ha ido evolucionando hasta llegar a la conclusión que los recursos humanos constituyen un factor decisivo en el proceso de lucha de una empresa por su lugar en el mercado.

El desarrollo de procesos de transformación empresarial inspirados en estos modelos teóricos enfrenta grandes desafíos, ya que implica toda una mutación al interior de la empresa: un cambio general de actitud y de funcionamiento, una modificación de técnicas de gestión y una inversión considerable.

El desafío para los sindicatos viene planteado por la necesidad de ensayar nuevas respuestas frente a una realidad distinta a la que se han enfrentado tradicionalmente, y que cuestiona en su esencia la existencia misma del movimiento.

En el trabajo 'Calidad Total: maquillaje o transformación real?' anteriormente citado, los autores plantean la emergencia de dos nuevos ámbitos de conflicto empresa-sindicato; por un lado, los nuevos planteos referentes a calidad total abren un campo de lucha por el poder dentro de la empresa y por otro, se produce un enfrentamiento por la tutela ideológica de los trabajadores.

La lucha por el poder se genera en la apropiación por parte de los programas de calidad total de reclamos y reivindicaciones que tradicionalmente denunció el sindicato. Entre ellos se cuentan: mejoras en los ingresos de los trabajadores, en las condiciones de trabajo, en la satisfacción con sus tareas, etc. Esta situación genera la necesidad de una reformulación de los objetivos sindicales, ya que ahora es la misma empresa la que sale a luchar por los principios que anteriormente defendía la organización sindical. No sólo

intenta dar respuesta a las exigencias de los trabajadores, sino que en algunos temas se adelanta a los mismos requerimientos. En este contexto el sindicato ve cuestionado su papel protagónico en la empresa como defensor de los derechos de los trabajadores.

Junto a este desafío aparecen otras amenazas que tienen que ver con un elemento muy importante en la historia del sindicalismo uruguayo: *la ideología*. Más allá de tendencias, nuestro sindicalismo ha mantenido una línea ideológica clasista, basada en los principios de unidad, solidaridad y lucha de toda la clase trabajadora. Los modelos de calidad total intentan realizar una transformación ideológica al interior de la empresa, atacando los pilares básicos sobre los cuales se ha sostenido el movimiento sindical hasta la fecha.

Mediante un discurso basado en slogans tales como: 'la empresa somos todos', 'cuando la empresa gana, todos ganamos', los empresarios buscan unificar las diferentes ideologías que tradicionalmente los han enfrentado con el sindicato. Con el objetivo de lograr la identificación o implicancia del trabajador con la empresa intentan 'maquillar' una realidad de diferenciación social existente que en definitiva no cambia al implementarse procesos de cambios basados en calidad total.

Generalmente el sindicato visualiza esta situación como una nueva estrategia empresarial para dismantelar el movimiento, atacando esta vez los elementos ideológicos identificatorios que los han mantenido desde siempre unidos. Muchos sindicalistas creen que si desaparecen los sentimientos de diferenciación, desaparecerá también el principal factor de identidad colectiva de los trabajadores con su organización sindical.¹⁰

¹⁰) STOLOVICH, L.; LESCANO, G. y MORALES, S. 'Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real?'.

Junto a este elemento ideológico de los modelos de calidad total, existen otros que también representan peligros para la identidad sindical: 'La empresa como centro de la vida, la internalización en los trabajadores de los objetivos de la empresa, el discurso de cooperación que olvida la dimensión conflictiva de las relaciones laborales, la competencia entre los trabajadores y la sustitución de las relaciones de compañerismo por la concepción del cliente interno, la cuestión del liderazgo y en algunos casos, el requerimiento de una identificación total con la nueva filosofía de la empresa'.¹¹

Tradicionalmente los sindicatos uruguayos han organizado sus negociaciones desde una perspectiva de ramas industriales. Los nuevos principios de calidad total intentan desviar este centro al ámbito de la empresa, en donde sólo importaría la situación específica de cada caso y se perderían las movilizaciones colectivas que caracterizaron al sindicalismo de décadas anteriores. Esta situación no solamente es vista como un claro ataque a los principios de unidad y solidaridad en los cuales se basa el movimiento; sino como una maniobra contra los sentimientos identificatorios de los trabajadores con su sindicato. Al constituirse la empresa en el 'centro vital' estaría desapareciendo el sentimiento de pertenencia de los trabajadores asalariados a la clase obrera, lo cual significaría la pérdida de un importante factor de identificación colectiva.

La búsqueda de la internalización total o parcial por parte de los trabajadores de los objetivos de la empresa, puede ser observada como un intento de superar teóricamente una situación que en la práctica no cambia al implementarse cambios inspirados en calidad total: la de compra-venta de la fuerza de trabajo.

Los nuevos enfoques de calidad total pretenden modificar esta óptica, haciendo que el trabajador haga suyos los objetivos de la empresa: mejorar la calidad de los

¹¹) Idem.

productos para permanecer en el mercado y garantizar la generación de ganancias, Los sindicatos ven con desconfianza la introducción de elementos que generan un cambio subjetivo importante en el trabajador: la superación de la disociación mental con el producto al quedar fuera de los procesos de decisión de la empresa, sin la producción de un cambio concomitante de la realidad.

El énfasis que ponen las concepciones empresariales asociadas a la calidad total en las relaciones de cooperación empresa-trabajador por sobre las relaciones de conflicto: constituye otra de las causas de desconfianza a nivel sindical. Tradicionalmente las relaciones laborales se han constituido basadas en dos niveles: *cooperación vs. conflicto*; de acuerdo a los diferentes casos se priorizaba una u otra dimensión. Los programas de calidad total propugnan cambios en las relaciones laborales que enfatizan de tal manera la dimensión de 'cooperación' que deja fuera a su concomitante 'conflicto'. Este pasa a ser considerado como un elemento de desorden y de disfunción al que hay que atacar y anular.

No sólo se modifican las relaciones de los trabajadores con los dirigentes empresariales, sino también se intenta modificar; mediante procesos de individuación y competencia, las relaciones entre los mismos operarios. De esta manera, los trabajadores que se relacionaban con la empresa como un colectivo pasan a negociar sus posiciones individualmente, perdiéndose la fuerza de la unidad que les daba el formar un único equipo.

La 'cuestión del liderazgo' es otro de los factores ideológicos que genera desconfianza entre los actores sindicales. El 'liderazgo' constituye uno de los elementos más importantes de la disciplina tanto a nivel empresarial como de los trabajadores. El líder empresarial de calidad total se diferencia de su predecesor 'patrón' del taylor-

fordismo en que surge naturalmente como jefe, como líder, como organizador. Con el cambio de figura cambian también las relaciones interpersonales con los trabajadores, el líder debe ser capaz de ganarse la confianza de sus empleados y guiar la empresa a la excelencia total. Un personaje de tales características invade, en cierta forma el ámbito de acción de los dirigentes sindicales, quienes eran los únicos líderes organizadores del colectivo de obreros.

A nivel de los trabajadores aparece la nueva figura de los 'líderes naturales' que los programas de calidad total se proponen reconocer y capacitar. Los dirigentes empresariales identifican los trabajadores con mayor grado de iniciativa y carisma y los entrenan para ser líderes de la organización. Estos 'líderes naturales' serían los portavoces de los valores, ideas y objetivos de la empresa, constituyéndose en algunos casos en los interlocutores entre los trabajadores y la empresa. En este sentido constituyen un fuerte factor de competencia con los dirigentes sindicales, ya que sus funciones estarían superpuestas.

En esta marco conflictivo, donde existen intereses muy diferentes y opuestos es donde tienen lugar los procesos de reconversión productiva inspirados en los programas de Calidad Total. La cuestión consiste en determinar si es posible, dadas las circunstancias, el planteamiento de una política conjunta y negociada entre ambas partes de los cambios necesarios para la empresa. La viabilidad de un proyecto de cooperación mediada por modificaciones al interior de ambos actores, involucra una reformulación de sus identidades y responsabilidades, al mismo tiempo que establece un nuevo patrón de relacionamiento sindicato-empresa. La posición que ocupe el sindicato en un futuro cercano dentro la empresa, dependerá en última instancia de su capacidad creativa para hacer frente a los desafíos que se le presentan actualmente.

4. DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis que guiarán el siguiente trabajo de investigación fueron diseñadas teniendo en cuenta que el mismo constituye una primera aproximación a la problemática del relacionamiento entre el sindicato y la directiva de Conaprole, ensayando también algunas variables causales de tal estado de cosas que puedan servir como punto de partida para futuras investigaciones.

En el marco de las modificaciones generales del proceso de producción que viene implementándose en los últimos años en nuestro país; Conaprole ha realizado una lectura propia de los modelos de Calidad Total que determina la implantación de patrones de reestructuración muy particulares dentro de la empresa.

Esta interpretación propia de los modelos teóricos que impulsan los cambios responde a ciertas características estructurales y organizacionales de Conaprole, que si bien formalmente constituye una cooperativa, en los hechos se comporta como una empresa tradicional.

Conaprole fue creada en el año 1936 como respuesta a la necesidad del total de la población de contar con leche pasteurizada al tiempo que ofrecía a pequeños y medianos productores la posibilidad de colocar su materia prima.

A fines de la década del veinte e inicios de la del treinta, se habían creado en el país varias empresas dedicadas a la lechería, algunas de ellas producto de la fusión de pequeñas granjas preexistentes.

La industria lechera vivió en esos años un verdadero caos, derivado de la competencia encarnizada entre las diversas usinas de pasterización y los intereses de los intermediarios. En 1935, el Poder Ejecutivo presentó un proyecto de creación de un

instituto que controlara la producción, centralizara la higienización y asegurara el cumplimiento de los precios al productor.

El instituto a crearse adoptaría forma de cooperativa (Cooperativa Nacional de Productores de Leche). La acción del Estado se vería limitada a suministrar el capital y asegurar las condiciones del mercado, evitando el fracaso de la flamante empresa.

Se expropiarían las usinas procesadoras existentes, pagando su precio de tasación más un 20 % de indemnización. Cualquier productor de leche del país podía integrar la cooperativa, pero el derecho al voto estaba en relación al tamaño de sus cuotas de leche. Hasta 400 litros les correspondía un voto; de 400 a 700 litros dos votos y los que sobrepasan esa cantidad 3 votos. Esto acarreaba el predominio de los grandes productores en detrimento de los pequeños. Esta particular cooperativa sería dirigida por un Directorio de 5 miembros.

Otro elemento llamativo se relacionaba con el hecho de que para ser elegible y desempeñar el cargo de director, no era necesaria la calidad de productor lechero, pudiendo ocuparlo personas que no tuvieran conexiones con dicha actividad.

Aún con estas singulares condiciones, que nunca dejaron de ser polémicas, la Cooperativa abasteció a la Capital y amplió su zona de influencia. En dos décadas, los remitentes pasaron de 696 a 1.927, las hectáreas explotadas de 82.000 a 270.000 y los litros de leche producidos anualmente de 36 a 194 millones. Un nuevo tipo de empresa, distinta a las tradicionales del batllismo, se había consolidado.¹²

La participación de los productores lecheros, la Intendencia Municipal de Montevideo y el Banco República en la directiva de Conaprole contribuye a la

¹²) "Revista Plenario" AOEC (Asociación Obreros y Empleados de CONAPROLE)

determinación de una estructura muy 'sui géneris'. La caracterización formal de Conaprole como cooperativa se enfrenta a una realidad fáctica radicalmente diferente, ya que su funcionamiento responde a una lógica netamente empresarial y capitalista. Los productores eligen a sus dirigentes que tienen un posicionamiento clásicamente empresarial en cuanto a la dirección y manejo de la industria. El ámbito de regulación de las relaciones laborales tampoco escapa a estas directivas.

En cambio, la visualización de Conaprole como una cooperativa plena suscita en el sindicato movimientos de protesta en reclamo de sus derechos de participación en la dirección y administración de la industria.

Estos elementos de ambigüedad respecto a la naturaleza de Conaprole generan la coexistencia de lógicas diferentes: la de los empresarios y la del sindicato, determinando que las negociaciones entre ambos se desarrollen en un ambiente tenso y siempre propicio a la explosión del conflicto.

Las nuevas modalidades de producción ensayadas en Conaprole se enfrentan a un contexto difícil, marcado por la presencia de un sindicato fuerte, portador de una historia importante en cuanto a luchas y conquistas dentro de la empresa. La fortaleza de su organización proviene no solamente de la alta tasa de sindicalización (aproximadamente 2000 afiliados), sino también de otros elementos relacionados con las características del mismo sindicato y la industria.

El sindicato de Conaprole puede caracterizarse como homogéneo desde el punto de vista ideológico, debido a que si bien para las últimas elecciones se presentaron tres listas, una vez concluida la consulta a los obreros y conformada la Directiva Sindical, se trabaja en conjunto para lograr los objetivos comunes a todos los trabajadores. Actualmente las listas existentes presentan similares plataformas, difiriendo solamente

en los medios a utilizar para lograr sus propósitos, lo que provoca que las luchas entre ellas estén reducidas a su mínima expresión.

Esto no ha sido desde siempre así. Con anterioridad al año 1988 existían diferencias de acción que se traducían en serias luchas en las elecciones de la Directiva Sindical y también en las reuniones gremiales donde era común que se dieran diferentes opiniones de cómo encarar las movilizaciones. A partir de esa fecha, la mayoría de las luchas que lleva adelante el sindicato contaron con el apoyo unánime del gremio.

El efecto que en la opinión pública genera el conocimiento de la existencia de posibles conflictos que puedan derivar en la suspensión de la producción lechera representa una de las particularidades respecto a la industria que afirman el poder del sindicato al interior de Conaprole. También juega el hecho que se trabaja con materia prima sumamente perecible que no puede estar almacenada durante mucho tiempo. El sindicato conocedor de esta situación la utiliza muchas veces a su favor como elemento de presión en negociaciones con la empresa.

En el marco de la encrucijada que vive el movimiento sindical actualmente, la Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole está ensayando posturas alternativas y cambios importantes, no sólo en su interior sino también en el relacionamiento con los demás actores sociales. Han asumido que seguir cumpliendo solamente las funciones que le dieron su razón de ser en el pasado no es suficiente, actualmente se le demanda nuevas respuestas acordes a los tiempos que corren.

'Ante estas nuevas problemáticas resultan insuficientes, cuando no inadecuadas, los viejos modelos de respuesta del movimiento sindical. Se requieren reformulaciones del propio movimiento capaces de dar respuesta a interrogantes claves'.¹³

¹³) STOLOVICH, L. 'Los cambios en la clase trabajadora ¿será un factor irreversible de debilitamiento del movimiento sindical?'

Por su parte, los dirigentes sindicales de Conaprole también desarrollaron una concepción original de la reforma productiva derivada de una lectura propia de los modelos de Calidad Total. En tal sentido el sindicato no se opone a los paradigmas teóricos que impulsan los cambios, pero sí a la interpretación que de ellos hacen los empresarios y a su respectiva forma de implementación.

Esta estrategia particular resulta de incorporar a la reestructura que implementa la empresa sólo aquellas dimensiones del modelo teórico que proporcionan algún beneficio a los empresarios en detrimento de los trabajadores; así como también nuevos elementos en su tradicional lucha antisindical. En términos generales, la reestructura de Conaprole propicia la intensificación de ciertas categorías tayloristas en el proceso de trabajo, agravando la calidad del relacionamiento sindicato-empresa.

Innovaciones tales como: *tercerización de servicios, polivalencia de los trabajadores, calidad total, competitividad y flexibilidad de la producción* tienden a contar con el apoyo de la directiva sindical, en el entendido de que se hace necesaria una reestructuración productiva de base que posibilite la construcción de una empresa competitiva no sólo a nivel nacional sino también en la lucha por los mercados internacionales. El sindicato de Conaprole es consciente de que en definitiva sus puestos de trabajo dependen de la capacidad de la empresa para hacer frente a una gran competitividad internacional, en un mercado no proteccionista.

En cambio fenómenos tales como: *desregulación de las relaciones laborales* - que en nuestro medio ha tomado características particulares, en tanto que no se traducen en una legislatura, sino que se dan de hecho- *subvaloración de oficios y capacitación de los trabajadores, intensificación de los ritmos de trabajo sin un respectivo aumento*

salarial; características todas que forman parte de esta particular interpretación de los modelos de Calidad Total tienden a generar resistencia sindical.

Los nuevos elementos aportados por el flamante modelo flexible de producción, junto al tradicional conflicto de intereses que siempre existió entre empresarios y sindicatos, constituye una de las causas que dificulta la implementación de un trabajo concertado entre los dos actores, así como la negociación gradual de los cambios necesarios.

En este sentido constatamos la emergencia de dos nuevos ámbitos conflictivos; por un lado se produce un enfrentamiento sindicato-empresa por la identificación ideológica de los trabajadores y por otro; se abre un campo de lucha por el poder dentro de esta original empresa.

El llamado 'modelo toyotista', implementado por los japoneses supone una fuerte identificación del trabajador con la empresa, donde se consigue que el mismo se sienta parte integrante y participante de los proyectos y objetivos de la misma. Mediante un discurso basado en slogans tales como: 'la empresa somos todos', 'cuando la empresa gana, todos ganamos' los empresarios buscan unificar las diferentes ideologías que tradicionalmente los han enfrentado con el sindicato.

El sindicato de Conaprole interpreta este intento empresarial como una nueva estrategia para dismantelar el movimiento, atacando esta vez los elementos ideológicos identificatorios que los han mantenido tradicionalmente unidos. La línea ideológica clasista estructurada a partir de los principios de unidad, solidaridad y lucha de toda la clase trabajadora está siendo atacada por los modelos de calidad total que proponen una transformación ideológica al interior de la empresa.

La lucha por el poder dentro de la empresa se genera por la presencia de ciertos elementos reivindicativos de la situación de los trabajadores en el discurso empresarial. Esta nueva preocupación por cuestiones tales como: condiciones de trabajo, satisfacción de tareas, creatividad del trabajador, etc... revierte la lógica reinante hasta el momento donde el sindicato era el portavoz de los reclamos de los obreros. Conjuntamente se plantea un enfrentamiento por el cumplimiento de funciones que hasta el momento monopoliza la directiva empresarial.

Desde su perspectiva cooperativista, el sindicato reclama el derecho a la cogestión de Conaprole y participación activa en la reestructura de la industria, en el entendido de que los trabajadores son los mejores conocedores del proceso de trabajo por lo que su presencia en la reestructura resultaría un factor clave para lograr el éxito.

Esta postura ambigua por parte de la directiva empresarial de Conaprole, que por un lado desarrolla un discurso basado en el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los obreros y en un cambio de la tradicional lógica de enfrentamiento mediante el desarrollo de sentimientos de implicancia del trabajador con la empresa, y por otro reprime los impulsos reformistas del sindicato coartando la participación plena de los trabajadores e impidiendo una transformación de base del organigrama de la empresa; provoca sentimientos de desconfianza en cuanto a los objetivos reales y últimos de esta reforma implementada desde los altos mandos, a la vez que vuelve la implementación de los cambios en el proceso de trabajo una tarea compleja y dificultosa.

5. DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

La información empírica necesaria para llevar a cabo la investigación fue reunida mediante técnicas cualitativas.

Nos valimos principalmente de *entrevistas en profundidad* realizadas tanto a los dirigentes sindicales como a los integrantes de la directiva de la empresa. La elección de esta modalidad de investigación respondió principalmente a la naturaleza de las variables con que estamos trabajando y al tipo de hipótesis que fueron diseñadas. La *entrevista* es una técnica que nos permite la realización de un análisis cualitativo más profundo y enriquecedor de la situación, al tiempo que nos aporta nuevos elementos que seguramente pasarían inadvertidos en la implementación de otras técnicas, pudiéndose perder de esta manera el aporte de ítems que resultarían claves en el desarrollo de un análisis de esta naturaleza.

Primeramente se procedió a realizar una entrevista exploratoria de la situación en Conaprole a un informante calificado. Los aportes del Lic. Luis Stolovich nos resultaron de suma utilidad para una aproximación a la temática abordada.

El criterio de selección de los entrevistados en el sindicato respondió al objetivo de rescatar las opiniones de los diferentes cargos directivos, para ver si los discursos guardaban alguna relación o se encontraban elementos diferentes. En este sentido entrevistamos al Secretario General de AOEC (Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole), al Secretario de Propaganda, al Presidente de la Secretaría Social y Cultural y al Presidente de la Secretaría del Interior. En términos generales no tuvimos problemas para contactarnos con los entrevistados, mostrándose todos dispuestos a colaborar con nuestra investigación.

En cuanto a la selección de los entrevistados por parte de la directiva empresarial, se intentó conocer la opinión de las personas con mayor grado de responsabilidad en las relaciones con el sindicato. Encontramos que los cargos correspondientes son: la Jefatura de Relaciones Laborales y la Gerencia de la División Administrativa General.

El abordaje de las autoridades empresariales de Conaprole constituyó una tarea bastante complicada. Fue necesario realizar numerosos contactos previos para acceder a los responsables de los cargos anteriormente citados.

Durante la entrevista el Jefe de Relaciones Laborales se mostró muy cauteloso a la hora de comentarios duros acerca del relacionamiento con el sindicato y de sus perspectivas al respecto. Pero una vez finalizada la misma y cuando ya no estábamos registrando sus declaraciones, comenzó a hablar en forma más abierta de sus opiniones y de cómo veía la situación. Es así que rescatamos en forma de notas serios elementos acusativos hacia el sindicato, así como a sus dirigentes.

La entrevista al Gerente de la División Administrativa General resultó sumamente rica. Si bien sus comentarios fueron cautos en cuanto a caracterizar su relacionamiento con el sindicato y las perspectivas futuras del mismo, realizó una versión abierta y sincera del posicionamiento empresarial y estratégico de Conaprole frente al mercado y sus trabajadores.

También realizamos siempre que fue posible el análisis de *datos secundarios* que resultaron sumamente esclarecedores en cuanto a describir la situación actual de ciertas variables que intervenían en la investigación. Tal es el caso de las publicaciones trimestrales 'Plenario' de AOEC.

6. ANÁLISIS DE DATOS

La ambigüedad de la naturaleza de Conaprole genera la coexistencia de lógicas diferentes (cooperativa Vs. Empresa) que desencadenan un tipo de conflicto muy particular entre la patronal y el sindicato. En este tipo particular de relacionamiento donde los papeles de los actores no están totalmente definidos, queda lugar para la discusión de temas más de fondo que las clásicas negociaciones empresa-sindicato, como son la estructuración del organigrama de la empresa y la distribución del poder dentro de la misma.

En términos generales esta 'doble identidad' de Conaprole actúa maximizando los elementos conflictivos que se darían en una empresa tipo cuando intenta reestructurar su planta de producción. En este marco, el relacionamiento directiva empresarial-sindicato enfrenta el gran desafío de reformular su posicionamiento, redefiniendo las funciones que involucra cada actor en la reconversión de esta particular empresa.

Si bien no existe un criterio único en cuanto a la caracterización del relacionamiento sindicato-empresa por parte de ambos actores y también en cuanto al futuro del mismo de mantenerse las condiciones actuales, se puede concluir que en términos generales el mismo no se encuentra en su mejor momento; más bien atraviesa una etapa conflictiva que conlleva grandes cambios para ambos.

Los dirigentes sindicales se muestran muy pesimistas en cuanto al rumbo que puedan tomar los acontecimientos de no mediar cambios profundos en las actitudes de los dirigentes, al mismo tiempo que caracterizan el relacionamiento actual con la empresa como 'crítico'. Por su parte los dirigentes empresariales, definen la relación

como: 'una comunicación bastante fluida y razonablemente aceptable'¹⁴, mostrándose optimistas en cuanto a que se encontrará una salida basada en la comunicación y la credibilidad de Conaprole.

El sindicato por su parte, ha comenzado a transitar por el camino de la reconversión y readaptación de su posicionamiento frente a la directiva empresarial y los trabajadores. Está realizando diversas actividades tendientes a la concientización de la opinión pública y movilizaciones varias a nivel gremial y político. A través de diversas instancias, tales como Asambleas Generales, Consejos de Delegados y talleres varios, se han expedido en favor de una reestructura de la empresa. Sin dejar de lado las reivindicaciones y plataformas que defendieron tradicionalmente, han comenzado a formular alternativas frente a las iniciativas de Calidad Total que tal y como están planteadas constituyen serios desafíos a la identidad histórica del movimiento. El problema entre ambos actores se plantea a nivel de qué tipo de reestructura aplicar y con qué criterios.

Retomando el concepto de 'estrategia' que desarrollan los autores del trabajo 'Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real?', podemos señalar que el sindicato de Conaprole desarrolla una estrategia de participación decidida en relación a la Calidad Total. Sus actitudes y comportamientos respecto al tema, guardan cierta coherencia y organicidad que les permite presentar un planteo serio de acción.

Los sindicalistas de Conaprole han comprendido que quedar fuera de la reforma sería un grave error: y que por otro lado pueden aprovechar el presente contexto para conquistar importantes logros para los trabajadores y el sindicato, incidiendo positivamente sobre los procesos de reconversión manteniendo su autonomía.

¹⁴) Entrevista en profundidad al Gerente de la División de Administración General de Conaprole

'Se acabó el tiempo en que lo importante era sólo arreglar los aumentos salariales y, entre medio, pelear por regularizaciones y contra sanciones injustas. Hoy seguimos con eso y con todo lo nuevo que ya conocemos y vivimos'.¹⁵

De cara a este desafío han comenzado a realizar nuevas actividades con el objetivo de prepararse para esta 'nueva lucha'. Organización de encuentros, seminarios, consultas a técnicos, movilizaciones, solicitud de audiencias en diversas órbitas, comunicados de prensa, etc.. forman parte de este 'tomar conciencia' de la nueva realidad a la que se enfrentan.

En términos generales parecería quedar claro que la reforma que han comenzado a introducir los empresarios de Conaprole, inspirada en su propia versión de los modelos teóricos de Calidad Total ha propiciado, entre otras cosas una intensificación de ciertas categorías tayloristas que agravan la calidad del relacionamiento sindicato-empresa.

A través de un discurso basado en algunos conceptos teóricos de Calidad Total, Conaprole intenta una reestructura que poco tiene que ver con la teoría que guía los cambios. En lugar de compatibilizar los intereses de la empresa con el de los trabajadores mediante salarios motivacionales, enriquecimiento de tareas, mejoramiento de los lugares de trabajo, etc.. modificaciones todas que tenderían en su conjunto a la construcción de un personal identificado con los objetivos de los empresarios; se han implementado medidas que agravan en general la situación de conflicto y enfrentamiento entre ambos actores.

¹⁵) Revista Plenario AOEC (Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole)
'El camino de la Reestructura'

Algunas de las modificaciones que ha implantado Conaprole ya cuentan con la oposición del sindicato. En el entendido que la misma se lleva adelante de una manera 'fría y calculadora, sin una planificación coherente e improvisando sobre la marcha'¹⁶. La estrategia por parte de la empresa es apuntar a una mayor productividad -de cara a la incorporación del país al Mercosur- compitiendo en precios, a través de un abaratamiento de los costos de producción. Por su parte el sindicato entiende que se debería apostar a la calidad de los productos y al mejoramiento de las condiciones de trabajo.

'En la situación general de incorporación del país al mercosur y la competencia de multinacionales que se están instalando en el país, obligan a Conaprole a abaratar costos fundamentalmente la mano de obra que es después de la leche el principal costo. Hay que disminuir los costos para poder competir en el mercado nacional e internacional'.¹⁷

Otra modalidad de la reestructura que se aplica en Conaprole y que también está generando actitudes contrarias en el sindicato, es la implementación de políticas de polivalencia de los trabajadores en las usinas del interior del país. En lugar de constituir una forma de contrarrestar los efectos del trabajo rutinario y en serie mediante el desempeño de distintas tareas por parte del trabajador -como supondría la teoría- está obligando al obrero a cumplir una multiplicidad de tareas pertenecientes a diferentes categorías que implican cada una un grado diferente de responsabilidad. Responsabilidad en tecnología, en esfuerzo físico, etc.. características que determinaron

¹⁶) Revista Plenario AOEC (Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole)
'Primer Asamblea General en el Interior'

¹⁷) Entrevista en profundidad al Gerente de la División de Administración General de Conaprole

en su conjunto el establecimiento de tales categoría de las tareas. Esta polivalencia que se aplica en Conaprole entiende que el trabajador debe estar dispuesto a realizar tareas pertenecientes a diferentes categorías, variando así el grado de responsabilidad para el cual está evaluado y percibiendo por ello el mismo salario.

Con el pretexto de aplicar el principio de 'polivalencia', se han desconocido en muchas ocasiones las trayectorias laborales de funcionarios de la empresa, determinando su derivación a otras funciones de una categoría menor a la que cumplían. Existe una actitud de rechazo a la implementación de esta modalidad de trabajo, que es denunciada como 'una mayor explotación del trabajador, atentando contra el principio de a igual tarea, igual paga'.

Otro tema que también preocupa al sindicato es la implementación de políticas de tercerización de servicios por parte de la directiva de la empresa. En teoría esta modalidad implicaría una nueva división del trabajo, mayor especialización y por lo tanto una mejora de eficiencia; pero de hecho se está aplicando en Conaprole lo que podría llamarse una 'tercerización salvaje', que lo único que busca es reducir costos a costa de la fuerza de trabajo y los beneficios conquistados por los trabajadores.

También se lleva a cabo en la empresa una 'descooperativización' por sectores que busca la reducción de costos sociales. Un ejemplo lo constituye la privatización de la flota de transporte.

Si bien existen convenios entre el sindicato y la empresa para reubicar a los trabajadores que resulten cesantes debido a cambios en el proceso de trabajo; se da de hecho un 'despido indirecto'. Al perderse puestos de trabajo por incorporación de nuevas máquinas, los trabajadores sobrantes son trasladados a plantas ubicadas en el interior del país, con los inconvenientes lógicos que esto ocasiona al trabajador y a su

familia. Esta forma de encarar la reestructura por parte de la empresa (es decir implementación de modificaciones por sectores , imposibilitando una reacción conjunta y unitaria del movimiento sindical) genera actitudes de oposición en los sindicalistas: quienes sólo ven en ella nuevos métodos de lucha antisindical.

*'Los trabajadores debemos tener presente que esta modalidad sólo implica reducir personal en función de la reducción de costos.'*¹⁸

Por otro lado existe una conciencia clara de la necesidad de la implementación de cambios a nivel tecnológico en la industria, y de los beneficios que las nuevas tecnologías implicarían para los trabajadores; en cuanto que 'humanizaría de alguna manera las tareas del obrero'¹⁹. Existen convenios con la empresa en cuanto a la no introducción de nuevas maquinarias sin una evaluación previa (conjuntamente con el sindicato) de las consecuencias que implicaría para el conjunto de los trabajadores.

Con este cometido se ha conformado una 'Comisión de Nuevas Tecnologías' que discute el alcance de las mismas, así como la readaptación o capacitación de los trabajadores. Estos inicios de organización de organismos paritarios de discusión están demostrando una postura de disposición por parte del sindicato a la negociación de los cambios tecnológicos con la empresa.

A lo que sí el sindicato se muestra contrario es a la política de incorporación de nuevas tecnologías por parte de la empresa que solamente buscan una reducción constante de costos y por ende del número de trabajadores.

¹⁸) Revista Plenario AOEC (Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole)
'El camino de la reestructura'

¹⁹) Entrevista en profundidad al Secretario General de AOEC

*'Nuestro sindicato ha sido claro en no oponerse a estas reformas, lo que sí hemos planteado es que debe hacerse todo en una instancia de discusión donde todos podamos participar. Las medidas que se tomen deben considerar la realidad de nuestro mercado así como también la realidad social de nuestra industria.'*²⁰

Si bien existe conocimiento por parte del sindicato de que muchas veces la incorporación de nuevas tecnologías produce una pérdida de puestos de trabajo en la industria, se sabe también que esto no constituye una relación causal determinante; si la industria está creciendo y agrandando su mercado se generarán nuevas demandas y se crearán nuevos puestos de trabajo. Lo que sí estaría ocurriendo sin duda serían cambios a nivel del proceso de producción en la planta, una reubicación y redistribución de la fuerza laboral. El sindicato se ha planteado firmemente la necesidad de su participación en este proceso, en el entendido que ellos como trabajadores son los conocedores idóneos del proceso de trabajo y que por tanto su opinión y aporte resultan imprescindibles para el logro de una reconversión que no atente contra los derechos y conquistas de la organización sindical.

*'Nosotros estamos a favor de las nuevas tecnologías en tanto sirva para humanizar las tareas, hacerlas cada vez menos peligrosas para la salud del trabajador, en tanto los beneficios que traigan las nuevas tecnologías sean buscados para el conjunto de la sociedad y para los trabajadores. Nosotros apuntamos a reducir nuestra jornada laboral en el futuro, como una forma de revertir el desempleo masivo que ya en otros países está provocando la incorporación de nueva tecnología.'*²¹

²⁰) Entrevista en profundidad al Secretario de Propaganda de AOEC

²¹) Entrevista en profundidad al Secretario General de AOEC

Este tipo de documento constituye una evidencia que nos permite afirmar que el sindicato no evalúa la reestructura que aplica la empresa como una totalidad; sino que considera ciertos aspectos positivos para la industria y el trabajador y ciertos otros negativos para los mismos y la organización sindical.

Otro marco conflictivo radica en el principio de Calidad Total de 'identificación del trabajador con los objetivos de la empresa'. Conaprole intenta lograr de alguna manera esta compenetración de sus trabajadores.

*'Debemos tratar de que la gente se ponga la camiseta de Conaprole para tirar todos para el mismo lado'*²²

El sindicato interpreta esta situación como una nueva estrategia empresarial para dismantelar el movimiento hechando abajo sus principios ideológicos. Si desaparecen los sentimientos identificatorios, desaparecerán también el principal factor de identidad colectiva de los trabajadores con su organización sindical. El principio de identificación del trabajador con la empresa no cambia la realidad de diferenciación social existente en la misma, únicamente la esconde tras una nueva máscara.

En este marco el sindicato está apostando a una política participativa como forma de defender sus derechos ante una reestructura que ha sido hasta el momento unilateral. No cabe duda que esta ampliación de las funciones de la organización sindical resulta un tanto conflictiva ya que los actores involucrados no tienen bien definidos los roles que están llamados a cumplir en estos nuevos tiempos.

'Los sindicatos están llamados a cumplir un rol muy importante en la reestructura de la producción, porque somos los más afectados. Somos los que tenemos el conocimiento de lo que es el trabajo de la empresa. Por lo tanto estamos dispuestos a

²²) Entrevista en profundidad al Jefe de Relaciones Laborales de CONAPROLE

sentarnos a discutir en forma sincera, con buena disposición de las dos partes. El sindicato tiene que intervenir activamente ya que un cambio en el cual no estén participando todas las partes involucradas se vuelve estéril'.²³

El otro gran ámbito de enfrentamiento lo constituye la lucha por el poder dentro de esta particular empresa. A través de las entrevistas mantenidas con algunos dirigentes de Conaprole y el Jefe de Relaciones Laborales, tenemos evidencias que señalan una actitud poco favorable a la incorporación del sindicato como intérprete válido para la discusión de la reestructura. Encontramos que esa unilateralidad de los cambios, derivaría entre otras cosas en una estrategia empresarial que no está dispuesta a negociar temas de la empresa con el personal obrero -que por otro lado no está considerado capacitado para cumplir esas funciones-. En este sentido los dirigentes están dispuestos a realizar las modificaciones que ellos consideren oportunas al precio que sea necesario.

Las reformas que hemos planificado se harán con el apoyo del sindicato o sin él'.²⁴

Resulta interesante observar que sin embargo ante la opinión pública la empresa intenta mantener un discurso basado en su buena voluntad para incorporar las demandas e inquietudes de los sindicalistas a la planificación del proceso de la reestructura. De hecho lo que parecería existir es un nuevo frente de lucha por terrenos y funciones.

El acceso a la información específica que maneja la empresa constituye otro frente conflictivo. Mientras el sindicato considera esencial el manejo de las fuentes de información relativas a las características y estrategias empresariales para poder

²³) Entrevista en profundidad al Presidente de la Secretaría Social y Cultural de AOEC.

²⁴) Entrevista en profundidad al Jefe de Relaciones Laborales de CONAPROLE

participar activamente en la reconversión, los dirigentes no ven la necesidad de tal situación.

Alegando la falta de preparación del sindicato en cuanto al manejo de tales conocimientos han mantenido una negativa constante en cuanto a compartir información referente a la empresa. Esto no ha hecho más que agudizar la lucha y los enfrentamientos entre dos actores que todavía no logran redefinir su papel en el nuevo contexto.

Las características particulares de Conaprole como cooperativa de producción con una estructura muy 'sui géneris', facilitan el surgimiento de propuestas de cogestión por parte del sindicato. La dirección empresarial se ha mostrado totalmente contraria a esta situación, negando rotundamente tales posibilidades mientras alegan que 'si bien Conaprole es una cooperativa de derecho, no lo es de hecho'.

*'Ellos quieren una cogestión, pero eso es imposible, porque ellos no están preparados para cumplir esa tarea, para eso estamos nosotros. Ellos quieren tener acceso a la información, pero ¿para qué?. No es cuestión de tener información si no se sabe con qué fines se la va a utilizar'*²⁵

Este conflicto expande el campo de lucha entre el sindicato y la empresa por el cumplimiento de funciones que hasta el momento son monopolizadas por los dirigentes empresariales. De las entrevistas con los dirigentes de la empresa surgen elementos que indican que tampoco en este nuevo contexto están dispuestos a ceder ante los reclamos de participación del sindicato en la gestión de Conaprole. Al mismo tiempo que acusan

²⁵) Idem

a la organización sindical de ser *'un sindicato contestatario, carente de capacidad de negociación'*²⁶.

No encontramos en la práctica indicios serios de la apertura ante las inquietudes participativas del sindicato que la empresa muestra a la opinión pública. Además de algunos intentos de organización de comisiones paritarias de discusión, en donde ambos actores están representados -las cuales no han tenido en la práctica una repercusión importante- no pudimos identificar una voluntad seria por parte de la empresa de incorporar al sindicato como actor activo de la reestructura que están aplicando.

Creemos que existen indicios que nos permiten concluir en la existencia de un doble discurso por parte de la empresa, que por un lado se muestra abierta a la participación del sindicato y por otro no lo considera en los hechos un interlocutor válido para la discusión de temas que históricamente le incumbían solamente a los dirigentes.

El sindicato incorpora la reestructura que aplica la empresa en su tradicional discurso de dominación clasista de la burguesía sobre los trabajadores. Desde la perspectiva sindical, este nuevo estado de cosas viene a profundizar la clásica lucha de intereses entre el sindicato y la empresa, ensanchando aún más la barrera ideológica que los separa.

El trabajo realizado permitió encontrar indicadores que señalan que justamente esta antigua contradicción reforzada ahora por nuevos enfrentamientos es lo que genera actitudes que en su conjunto dificultan el desarrollo de un trabajo concertado entre ambos actores, así como la negociación gradual de los cambios necesarios para la reestructura de la empresa.

²⁶) Entrevista en profundidad al Jefe de Relaciones Laborales de CONAPROLE

En diversas entrevistas mantenidas con integrantes del sindicato aparecen referencias a una visión de enfrentamiento con la empresa. El relacionamiento es caracterizado haciendo uso de palabras tales como: *lucha, enfrentamiento, enemigo común, etc.*

*'Hay un claro y constante enfrentamiento que es el de CAPITAL-TRABAJO'*²⁷

Esta forma de visualizar la situación por parte del sindicato genera reacciones negativas ante cualquier reforma o modificación implementada por la empresa. Si bien podemos identificar un discurso que apunta a reconocer la necesidad de conciliación de objetivos, orientados a lograr ciertos acuerdos con la empresa, resulta difícil imaginar que el mismo lograra hacer efectiva una intervención y participación en cualquier reestructura implementada unilateralmente por los altos mandos.

Por otro lado, la directiva empresarial tampoco logra generar espacios reales y concretos para la participación sindical en la reestructura. Esto parece responder a la inexistencia de un cambio de mentalidad en los dirigentes, quienes tampoco visualizan la necesidad de modificar su representación de la relación con el sindicato como *conflicto y enfrentamiento*. A la vez que no están dispuestos a ceder espacios que históricamente les correspondieron.

7. A MODO DE CONCLUSIÓN

Retomando la hipótesis central del presente trabajo sobre la dificultad de reestructurar una empresa 'sui-générís' como Conaprole donde coexisten lógicas diferentes en cuanto a su naturaleza; concluimos que de no mediar un cambio de

²⁷) Entrevista en profundidad al Secretario General de AOEC

posición importante tanto del lado de los sindicalistas como de los empresarios, las posibilidades de realizar una reestructura concertada son inciertas y poco probables. El sindicato de Conaprole es una organización demasiado fuerte como para que pueda ser ignorada en la planificación y diseño de la reconversión que desató la empresa en forma unilateral.

Es posible que el logro de cierto entendimiento y acuerdo de posiciones dependa en gran medida de la capacidad de ambos actores de replantearse su posicionamiento ante el otro y de la redefinición de sus funciones al interior de la nueva empresa.

Los modelos de Calidad Total han sido definidos como una *'ideología con luces y sombras'*²⁸, donde existen elementos que desafían y amenazan nuestra forma tradicional de hacer sindicalismo, pero existen otros que pueden ser coincidentes o compatibles con los principios y preocupaciones históricas del sindicato.

La preocupación por la calidad de la producción, el esfuerzo por obtener un producto que colme totalmente las exigencias del consumidor, el orgullo de realizar bien una tarea son valores presentes en los modelos de Calidad Total con los que se identifica el sindicato.

La profundización de los aspectos de Calidad Total -en los que coinciden la empresa y el sindicato- puede tornarse un componente de las reivindicaciones y programas de la organización sindical. El logro de tales y otros aspectos dependerá en última instancia de la capacidad negociadora del sindicato y de su comprensión de las complejidades propias de las concepciones y procesos que se asocian a la Calidad Total.

²⁸) STOLOVICH, L : LESCANO, G y MORALES, S 'Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real?'.

Para la organización sindical esta alternativa marca la diferencia entre la reconversión de sus posturas y por tanto su supervivencia como forma de defensa de los derechos de los trabajadores y su desaparición como organización efectiva e histórica de la movilización obrera.

8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- * DE LA GARZA, E 'Los estudios laborales y sindicales en América Latina'
- * GUIDDENS 'Sociología' Cap. 15 'El trabajo y la vida social'
- * SUPERVIELLE, M 'De la producción en masa a la producción ajustada'.
- * ZARIFIAN, P 'As novas abordagens da produtividade'
- * ALONSO, O 'Automatización y Estructura sindical'
- * ANTÚNEZ, A 'Programas de calidad total y sus impactos sobre la calidad de vida en el trabajo' Ponencia en el 'Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo'
- * STOLZ, E 'Creciendo a través de la Calidad Total' Ponencia en el 'Tercer Foro Uruguayo de Marketing'
- * Más de 100 productos de Conaprole en FIPLA '94' Artículo publicado en 'Revista Estrategia'.
- * STOLOVICH, L 'Productividad y fuentes de trabajo' Ponencia en el 'Foro de Innovación Tecnológica'
- * LESCANO, G 'Tecnología de la Gestión Industrial' Ponencia en el 'Foro de Innovación Tecnológica'
- * SELLTIZ, C 'Selección y formulación de un programa de investigación'
- * MONTERO, C 'Cambio Tecnológico y formas de uso de la mano de obra en América Latina: ¿hacia un nuevo espacio industrial?'
- * GUTIÉRREZ, E 'Reconversión Industrial y lucha sindical'
- * WACHENDORFER, A 'Sindicalismo latinoamericano, un futuro incierto' Artículo publicado en Revista 'Nueva Sociedad'
- * MINSBURG, N 'El fantasma de la competitividad' Artículo publicado en Revista 'Visión'.
- * STOLOVICH, L 'Las peculiaridades del movimiento sindical uruguayo y los desafíos que le impone la nueva realidad'
- * Ejemplares de la Revista 'Plenario' de divulgación trimestral del Sindicato de Conaprole.

* ZUBILLAGA, C y BALBIS, J 'Historia del movimiento sindical uruguayo'
Tomo IV 'Cuestión Social y Debate Ideológico'

* 'Introducción al estudio de la historia del Sindicalismo Uruguayo'
Comisión de Cultura y Formación Sindical

* LANZARO, L 'Sindicatos y Sistema Político'

* STOLOVICH, L ; LESCANO, G y MORALES, S 'Calidad Total: ¿maquillaje
transformación real?'

* CEDROLA, G. 'La calidad total como nueva forma de 'managment' y sus
efectos sobre las relaciones laborales' Revista de Relasur