

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

Análisis de la organización del trabajo en Conaprole

Bruno Minchilli Dilacio

Tutor: Rafael Rey

2013

En memoria de mi querida madre quien me acompañó en los inicios de este proyecto y que desde algún lugar me sigue acompañando...

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL.....	7
3.1 La organización científica del trabajo – Taylorismo.....	7
3.2 Fordismo.....	10
3.3 Crisis del modelo taylorista-fordista.....	11
3.4 Los nuevos modelos productivos o nuevas formas de organización del trabajo...	14
3.5 Modelos productivos y América Latina.....	17
3.6 Retomando la hipótesis.....	18
3.7 Cuestionando las teorías	19
4. METODOLOGÍA.....	21
4.1 Estrategia de investigación.....	21
4.2 Técnicas de investigación.....	22
Observación participante.....	22
Entrevista “no dirigida”	24
Formas de registro.....	24
4.3 Dimensiones a observar.....	25
5. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	26
6. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SUS ACTORES SOCIALES.....	28
6.1 Zañales y operarios comunes.....	29
6.2 Elaboradores y maquinistas.....	35
El elaborador.....	36
El maquinista.....	37
6.3 Supervisores.....	39
6.4 Gerencia de planta.....	43
6.5 Sindicato.....	45
7. CONCLUSIONES.....	48
8. ANEXO.....	53
9. BIBLIOGRAFÍA.....	54

I- Introducción

El presente trabajo pretende contribuir al debate de la caracterización de los modelos productivos actuales. Desde la década del 90 con el ingreso al MERCOSUR las industrias uruguayas incurrieron por un proceso de aparente “modernización productiva” interesándose por la competitividad y reducción de costos de producción con el fin de adecuarse a un mercado global cada vez más exigente. Estas modernizaciones como bien lo demostramos en nuestro trabajo no se dan en forma lineal, acumulativa. Es interesante describir y comprender como se articulan realmente estos nuevos modelos con los viejos y cómo influyen las acciones de los actores sociales para la conformación de estas estructuras productivas. Es así que como veremos en la presente investigación se presentan en las industrias realidades híbridas, donde se mezclan componentes de ambos modelos productivos. En este trabajo nos basaremos en un estudio sobre una cooperativa industrial láctea tan importante como lo es Conaprole dado que desde finales de la década del 90 ha atravesado una fuerte reestructuración productiva, unificando y cerrando plantas, reduciendo el número de trabajadores y realizando cambios en la organización del trabajo.

Dicho estudio se enmarca dentro de la investigación “Análisis organizacional de la Cooperativa Nacional de Productores de Leche” realizada por el Departamento de Sociología de la Universidad de la República a raíz de un convenio firmado con la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL), Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE) y la Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole (AOEC).

El trabajo está integrado por seis partes fundamentales. En una primera instancia encontraremos la justificación de nuestro problema de investigación; en el segundo capítulo se desarrollará nuestro marco teórico en donde haremos referencia a caracterizar a los viejos y nuevos modelos productivos y como estos se presentan en América Latina y en nuestra industria local; la tercera parte corresponde al apartado metodológico en donde realizaremos una breve caracterización de la etnografía y la importancia de ella para la comprensión de nuestro problema de investigación; un cuarto apartado refiere a la contextualización de nuestro objeto de estudio; el quinto capítulo representa el análisis en donde caracterizaremos desde una mirada novedosa al modelo productivo de Conaprole y

finalmente presentaremos en un último capítulo nuestras principales conclusiones y reflexiones finales.

2- Justificación y problema de investigación

El presente trabajo reflexiona sobre las transformaciones acaecidas en los modelos productivos y las especificidades que la organización del trabajo asume en estos contextos de cambio.

Nos encontramos ante un momento histórico marcado por incesantes cambios, entre los que Uruguay y específicamente su industria no son ajenos. Desde el ingreso al Mercosur -en la década del noventa-, se ha desarrollado un importante proceso de reestructuración productiva¹ atendiendo así a las necesidades de adecuarse y sobrevivir en un mercado global cada vez más competente. La introducción de cambios productivos e innovaciones tecnológicas son condiciones ineludibles al momento de insertarse en el comercio exterior y mantenerse competente en el mercado local.

Hay que tener en cuenta como lo expresa la autora Frassa que: "...las estrategias de "modernización" empresarial deben siempre ser analizadas en el contexto social en el que se producen, atendiendo a la diversidad de estrategias desarrolladas y de resultados obtenidos. En este sentido, las estructuras globales presionan pero nunca determinan los cambios ya que en cada coyuntura se abre un espacio para la acción." (Frassa 2008: 10).

Las industrias identifican la importancia y la necesidad de transformarse, de adaptarse a los nuevos desafíos y saben que de no hacerlo corren el riesgo de perecer en un mercado vorazmente competitivo. Este proceso no se desarrolla en forma simple, acumulativa y continua, no se trata solo de la adquisición de nuevas tecnologías, del reemplazo de unas por otras, de cambios en las formas de producción o cambios en los estilos de gestión, sino que cada industria en la que se producen estas modernizaciones productivas, genera procesos de incertidumbre, angustia y tensión. Todos estos cambios se dan en contextos productivos que ya tienen sus propias especificidades micro-sociológicas, es decir, sus características propias en cuanto a la cultura de trabajo, a las relaciones laborales y a las racionalidades empresariales existentes. (Supervielle y Quiñones, 1999)

Nos encontramos sumergidos ante nuevos escenarios que transforman los criterios tradicionales que guiaban los procesos tecnoproductivos, generando un "nuevo sentido

¹ Definimos aquí con una mirada más amplia a la reestructuración productiva como "...la transformación de la base sociotécnica de los procesos productivos, en sus niveles ya sea tecnológico, organizacional, de relaciones laborales, del perfil y cultura del trabajo" (De la Garza, 2000:729 en Frassa 2008).

común”, una manera distinta de pensar las entidades productivas. Como lo dice Castells (1999) las nuevas economías se organizan en torno a las redes globales de capital, de tecnologías de información y de gestión, resaltando que el acceso al conocimiento tecnológico constituye la base de la productividad y la competencia. (Rey 2009). Se produce así una etapa de *aparente* fin del viejo paradigma taylorista-fordista.²

Sobre la década del ochenta se torna completamente evidente que el modelo Taylorista-Fordista no es la única forma posible de organizar la producción industrial y que el mismo ya no satisface las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto la variedad y calidad de las mercancías. Comienzan así a surgir nuevas formas de organizar el trabajo que flexibilizan los procesos productivos e incrementan la participación de los trabajadores aprovechando la experiencia y el conocimiento de los mismos.

Consideramos que la Sociología del trabajo debe abordar un estudio desde el cual no se adhiera a posturas deterministas/evolucionistas -en las que se elimina la visión de los actores sociales- sino que se parta de premisas analíticas desde las que se sitúe a la producción en el plano de lo social. Debe comprenderse al proceso de reestructuración como el resultado de la traba de relaciones entre actores sociales y las decisiones estratégicas surgidas entre los mismos.

Como señala Linhart (1995), hay que salir de un debate tan globalizado y general como el de plantear la desaparición o supervivencia del taylorismo e “imponerse la tarea, más modesta, de analizar los cambios tal como se manifiestan en las empresas, sin tratar de ubicarlos sistemáticamente en el modelo que ilustran”. Antes que preocuparnos por la “etiqueta” teórica a imponer, lo relevante es observar las dinámicas particulares que se despliegan en cada organización para dar cuenta de lo nuevo, lo viejo y la infinita mixtura que se presentan entre ambos.” (Frassa 2008: 11)

A partir del presente estudio se pretende caracterizar y especificar el modelo productivo de Conaprole - una de las principales cooperativas del Uruguay –ya que desde finales de la década del 90 se encuentra atravesando un proceso de transformaciones productivas, marcado por la reducción de su personal, el cierre de plantas con traslados de trabajadores

² Denominamos genéricamente a dicho modelo, ya que a pesar de las diferencias técnicas e ideológicas que presentan, taylorismo y fordismo “...acabaron por funcionar como grandes principios orientadores de modales o corrientes de organización y administración de empresas” (Monteiro Leite, 1996:36 en Frassa 2008). Veremos avanzado el desarrollo del presente trabajo, la necesidad de reflexionar sobre la transición entre estos modelos productivos.

hacia otros centros industriales y diversas modificaciones en la forma de organizar el trabajo. Tales son los casos de la planta número 9 ubicada en San Ramón y la número 21 de Montevideo. Sobre estas se basará el estudio que hemos de desarrollar a continuación.

Cada uno de estos nuevos centros refleja cambios profundos en materia de modernización productiva que se manifestaron en la mayoría de las industrias uruguayas en las últimas décadas. Estas transiciones como hemos señalado no son lineales, acumulativas y hay que tener en cuenta que la transición es, sobre todo, una transición cultural (Rey, 2009) con un fuerte componente social.

Resulta de interés analizar que lógica asumió el modelo productivo específicamente en dicha industria, cómo ha sido implantado y qué consecuencias ha acarreado tanto para la organización del trabajo como para los trabajadores. Un estudio como el aquí propuesto, permitirá develar y comprender tales lógicas, aprehendiendo así el proceso por el cual el mismo llegó a consolidarse.

En este sentido se sostiene como *hipótesis* orientadora que las características del modelo productivo de la industria en estudio, presentan una mixtura entre nuevas y viejas formas de organizar el trabajo, construyéndose un modelo híbrido, sustentado en una estructura productiva compleja.

Introducimos en la realidad microsociológica de tal industria, develar sus procesos y vislumbrar las implicancias que los mismos acarrearán para los actores sociales implicados, imprimiendo así la subjetividad y el sentido con el que los mismos dotan sus acciones, tal es el cometido del presente trabajo. En este marco, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general

Describir y analizar las especificidades del modelo de organización del trabajo que prevalece actualmente en Conaprole en las plantas número 21 y número 9, dadas las profundas transformaciones productivas que han acaecido en los últimos años en dichas organizaciones.

Objetivos específicos

- Comprender los elementos que componen a la organización del trabajo en la empresa Conaprole, específicamente en los centros industriales número 21 y número 9.
- Develar las especificidades y las continuidades del modelo en relación a los modelos organizacionales existentes comprendiendo los factores contextuales que imprimen las particularidades del modelo en estudio.
- Conocer el proceso de toma de decisiones respecto de la forma de organización y realización de las tareas.
- Visualizar el grado de acción y sentido que los trabajadores imprimen a las tareas por ellos desarrolladas.

3- Marco conceptual referencial

Realizaremos a continuación un breve recorrido y denominación de las principales teorías sobre los modelos de producción y organización del trabajo que se han presentado a lo largo de la historia hasta la actualidad. Aludiremos centralmente al modelo *taylorista-fordista* y a las *nuevas formas de organización del trabajo* denominadas genéricamente como *postfordistas*. Asentaremos así los principales conceptos teóricos que harán de sustento para la comprensión del estudio que aquí nos atañe.

Desde hace varias décadas distintas disciplinas académicas han estudiado las caracterizaciones, las crisis y el futuro de los diferentes modelos de producción. Si bien hay perspectivas evolucionistas que parten de la existencia de distintas etapas de transición, donde existe un camino hacia las “nuevas” formas de producción, dicho postulado, como bien es expresado por Linhart (1997) es un tanto confuso y por ello es puesto a menudo en centro de debate por los académicos, en el sentido de que no hay un asentimiento general sobre la definición del “antiguo” modelo ni sobre las características que poseerían aquellos denominados como “nuevos”. “Estos elementos dan origen a visiones engeguecidas de uno y otro lado, entre los que niegan el cambio y los que lo asumen plenamente, dando por supuesto la existencia de modelos completamente diferentes al taylorista-fordista”. (Frassa 2008: 1).

Recalamos entonces que no se presenta aquí una definición única y consensuada en cuanto a aquello que refiere un modelo productivo ni sobre que elementos lo integran, pero si teorizaciones que aunque diversas, resultan de interés para abordan los objetivos propuestos. Pasamos así a realizar un recorrido por los principales aportes teóricos, los cuales serán tenidos en cuenta para caracterizar al modelo productivo de la industria Conaprole.

3.1 - La organización científica del trabajo - Taylorismo

El movimiento taylorista nace a fines del siglo XIX en Estados Unidos, en un contexto histórico caracterizado por un gran crecimiento económico y una sagaz expansión de la demanda, sin que ello fuera acompañado por cambios tecnológicos importantes, que permitiesen el remplazo de la fuerza de trabajo. A su vez como bien lo expresa Nellia

(2000) dados los diferentes procesos migratorios acaecidos en el contexto de la guerra de secesión, se carecía de fuerza de trabajo calificada, a lo cual se sumaba la existencia de sindicatos de oficio con gran poder, desde donde los trabajadores controlaban el proceso de trabajo. Taylor partía de la concepción de que los trabajadores tienden a trabajar menos, al ocio y a la vagancia como estrategia para protegerse de los despidos de los trabajadores excedentes, es por ello que se basó en tratar de eliminar al máximo los tiempos muertos, basando en estas ideas a la organización del trabajo como objeto de ciencia, en el sentido de organizar racionalmente una empresa para lograr los mejores resultados (reducir costos de producción, economía de tiempos y movimientos, simplificar pero intensificar el trabajo e incorporar mano de obra de baja calificación). A continuación se desarrollarán algunos de los principios generales que denotan los postulados y concepciones de Taylor.

Siguiendo a Rey (2009) podemos considerar como un primer principio a la *disociación del proceso de trabajo de la pericia de los obreros*, es decir separar del control de los trabajadores todo lo relativo a la concepción del mismo. Podemos ver como el control de la organización del trabajo asume una base diferente a la desarrollada hasta el momento. Anteriormente, se apuntaba por ejemplo a controlar el cumplimiento de las jornadas de trabajo, a que se cumplieran con ciertas normas, al control de los supervisores para que todo se realizara como estaba previsto y que se cumpliera con la producción mínima establecida. Taylor apunta hacia otro grado de control, en el sentido de imponerle al obrero de forma precisa como debe ser realizado el trabajo. Es decir "...cómo ejecutar el trabajo deja de ser patrimonio del trabajador y pasa a ser una cuestión de la gerencia que será quien controle el modo real de ejecución de toda la actividad laboral." (Rey, 2009: 20). Como lo expresa Coriat (1982) el objetivo de blanco de ataque es el oficio, ni siquiera apunta a dirigir a este último sino que vas más allá y se dirige a eliminarlo. "En el fondo – dirá R. Linhart- se trata de una cuestión de relación de fuerzas y de saber. Precisamente de relación de fuerzas en el saber, de ahí esta ecuación tayloriana: quien domina y dicta los modos operarios se hace también dueño de los tiempos de producción. En manos obreras, este saber práctico de fabricación se convierte (como diría Taylor) en una holganza sistemática que paraliza el desarrollo del capital. Por tanto, doblegar al obrero de oficio, liberar al proceso de trabajo del poder que éste ejerce sobre él para instalar en su lugar la ley y la norma patronales, tal será la contribución histórica del taylorismo" (Coriat, 1982: 24) En definitiva es central así eliminar esos secretos profesionales y convertirlos en un

“...conjunto de gestos de producción concebidos y preparados por la dirección de la empresa y cuyo respeto es vigilado por ella.” (Coriat, 1982: 36)

Otro principio es *separar la concepción de la ejecución*. Es decir la concepción queda en manos de la gerencia que es la encargada de toda la planeación del trabajo, se expropia el saber del operario, se estudian los factores técnicos, el tiempo y gestos que intervienen en la tarea para ver cuál es la mejor manera de operar. Dicho estudio lo realizan los especialistas con formación científica, solo ellos poseen la calificación necesaria para analizar las tareas de organización. El obrero solo ejecuta el trabajo, la responsabilidad del mismo se limita a ejecutar lo que se le instruye, no se le permite pensar, no se le pide ni desean iniciativas, lo único que se requiere es que sean capaces de cumplir las órdenes con la mayor celeridad posible. El especialista debe establecer relaciones óptimas entre movimientos y tiempo para lograr así estandarizar las tareas manuales individuales a la norma por él elaborada. El trabajador no dispone de espacio para desviarse de la norma, para imprimirle su sello personal, para darle su creatividad, transformándose en un brazo ejecutor del diseño del especialista. Su individualidad, todo aquello que lo distingue de otros, no pertenece al dominio del trabajo, “descomponiendo el saber obrero, desmesurándolo en gestos elementales – por medio del time and motion study- haciéndose su dueño y poseedor, el capital efectúa una transferencia de poder en todas las cuestiones concernientes al desarrollo y la marcha de la fabricación” (Coriat, 1982: 30-31)

Otro postulado importante y conectado con lo anterior es el de “one best way” en el sentido de que para toda tarea existe una única forma óptima de ejecutarla, ya que todos los puestos se definen y describen con tareas determinadas. Es así que los requerimientos en cuanto a capacidades necesarias para cada tarea son de fácil especificación asegurando que la tarea sea bien realizada a través de una eficaz selección del obrero.

Lo señalado anteriormente nos muestra cómo el proceso de trabajo se desmenuza en tareas fácilmente controlables donde el obrero es capaz de asumirlas rápidamente como rutinas diarias que deben ser realizadas con exactitud. Es de esta forma que se da la incorporación en gran número de trabajadores no especializados en la producción y se elimina al obrero de oficio y al mismo tiempo al obrero sindicalizado y organizado.

3.2- Fordismo

El fordismo representa una profundización de la organización del trabajo taylorista, fundamentalmente porque éste resuelve el aumentar la productividad en las actividades, coordinando las tareas individuales de cada obrero con la incorporación de las *líneas de montaje*. “El objetivo final era lograr economizar tiempo, pero con otros métodos que los creados por F. W. Taylor: por una parte el movimiento continuo de las maquinarias, los insumos y los productos y, por otra parte, la permanencia rígida de los trabajadores en sus puestos de trabajo, utilizando la banda transportadora como herramienta “objetiva” para imponer la cadencia del proceso productivo.”(Neffa 2000:4)

Podemos ver como el control obrero de los tiempos queda reducido al máximo³, cumpliéndose así el sueño del capital, de *movimiento perpetuo de la fábrica*⁴, así los obreros eran sometidos a la velocidad de un mismo transportador.

Con el fordismo las instalaciones crecen enormemente, se utilizan máquinas con tecnologías simples y mecánicas, aumenta aún más la rigidez del proceso productivo y baja el interés de los empresarios por realizar innovaciones en productos ya que el costo y los tiempos para diseñar los mismos son elevados.

Otro punto a destacar de la contribución de Ford es la *organización del trabajo por líneas*, lo cual sumado a la introducción del maquinismo hace que la parcelación del trabajo se profundice aún más. Con la organización de trabajo por líneas podemos ver como se añade un principio de panóptico de vigilancia (por ejemplo, relata Coriat, en las fábricas Renault los talleres se encontraban atestados de volantes, lo que imposibilitaba las tareas de vigilancia⁵) Es así que con la organización por líneas se da la posibilidad de incrementar la vigilancia, agudizando al mecanismo de “mando y control”⁶ como la forma que garantiza el trabajo regulado y el rendimiento máximo de los obreros. Podemos ver así como este mecanismo establece un techo al rendimiento del trabajo, haciendo que al obrero nada lo incentive a rendir más, incluso en estos modelos está explícito que este no utilice su tiempo

³ “Andar no es una actividad remuneradora, gustaba de repetir Ford.(...) El resultado de esto es una brutal prolongación de la duración efectiva de la jornada de trabajo.” (Coriat, 1982: 44)

⁴ Como bien lo menciona Nevins, quien se dedicó a escribir la biografía de Ford Motor Company, “Ford lleva a cabo la producción sin depósitos. Además (...) Nevins ve en ello la principal contribución de Ford, al haber sabido reducir éste la holganza de los materiales como Taylor había sabido reducir la holganza de los hombres.” (Coriat 1982: 49)

⁵ “A la estrategia obrera de ocupación del espacio, el capital opone su propio pensamiento: el desarrollo de la producción en líneas. En ese mismo taller de volantes.” (Coriat 1982: 46)

⁶ Echeverría, Rafael (2009)

para pensar ni reflexionar ya que eso le corresponde a la labor de los trabajadores intelectuales. A su vez con la línea de ensamblaje la posibilidad de que pueda rendir más o menos no existe ya que es la línea de trabajo la que determinará los rendimientos requeridos para cada obrero.

Otro rasgo importante del mecanismo de "*mando y control*" es que para que se desarrolle requiere sustentarse en la *emocionalidad del miedo*. Esto refiere al miedo que percibe el obrero al no cumplir con determinadas tareas adjudicadas, miedo a la sanción, que como máximo es el despido.

Este *mando y control* es ejercido por *el capataz*, principal figura de autoridad del modelo taylorista-fordista. Ellos son quienes se encargan de impartir las órdenes, establecer las rutinas a desarrollar por los obreros y sancionar los incumplimientos. A su vez es el capataz quién recibe órdenes de sus superiores y será controlado de la misma forma que él controla a sus obreros en un ciclo de poder estructurado jerárquicamente que indicia un nivel de estructura organizativa sustentada en forma piramidal.

3.3- Crisis del modelo taylorista-fordista

A modo de síntesis podemos afirmar siguiendo a Neffa (2000) que las causas de la crisis de este modelo taylorista-fordista, que substancialmente fue provocada por la caída en las tasas de crecimiento de la productividad, pueden categorizarse en factores económicos y sociales, los primeros corresponden a la mundialización que generó un proceso asimétrico de distribución de los beneficios, y los segundos a la crisis del proceso de trabajo propio del modelo taylorista-fordista que presentó los límites al crecimiento sostenido de la productividad y por ende al margen de rentabilidad de los mercados⁷.

Pasemos a desarrollar brevemente, siguiendo a Neffa, como la crisis económica mundial de los años 70 puso de manifiesto en el modelo taylorista-fordista los propios límites sociales, organizacionales y técnicos que redujeron el aumento sostenido de la productividad laboral.

⁷ En dicho capítulo nos concentraremos en profundizar hondamente que refiere la crisis de los *procesos de trabajo* propiamente dicho.

Por un lado en lo que refiere a los *limites sociales* podemos notar cómo la fuerza de trabajo que se insertó al mundo laboral en este nuevo contexto posee mayores niveles de educación formal y formación profesional lo cual implica que estos sean más severos en cuanto a valer sus conocimientos y reclamar mayor autonomía al momento de realizar sus labores. Para estas nuevas generaciones es muy importante el hecho de comunicarse horizontalmente, de poder dar opiniones, de sentirse escuchados, de ser participes de la organización y poder elaborar propuestas. Por eso el rechazo de la joven generación a los puestos rígidos, al trabajo caracterizado por su simpleza, monotonía, parciales sobre líneas de montaje y organizados según los propios métodos y técnicas de la organización científica del trabajo. Estas características además de generar fallas en la calidad de la producción y provocar diversos accidentes⁸ (que se traducían en costos para la empresa) generan, como lo expresa Neffa (2000), "*costos ocultos*" como el aumento del ausentismo, la alta rotación del personal, el mal uso de las máquinas y el sabotaje en las producciones.

Siguiendo a los postulados de Crozier, podemos ver también como los límites organizacionales impuestos por los mecanismos de mando y control no determinan en su totalidad el comportamiento de los miembros de la organización, hay que tener cuidado y no caer como muchos autores lo hicieron en el hecho de darle a las organizaciones un carácter restrictivo total, sobrestimando el poder de la organización para determinar el comportamiento humano, porque como lo vamos a ver éste no se encuentra en su totalidad sujeto a los límites organizacionales. "Dentro de una zona dada-que hay que determinar- el individuo puede por lo tanto jugar, y efectivamente juega, con la organización. Y son los equilibrios que se establecen alrededor de ese juego los que condicionan las estructuras y el funcionamiento general de una organización, es decir, los papeles que cada uno de sus miembros puede desempeñar." (Friedberg, 1972: 8)

No podemos reducir nunca a una organización a sus reglamentaciones interiores o a su organigrama, estas como bien lo expresa Crozier, no son más que abstracciones. La organización "(...) es un cuerpo vivo, habitado por individuos libres que actúan en función de sus objetivos". (Friedberg, 1972: 23)

⁸"(...) con frecuencia, para realizar eficazmente el trabajo y hacer frente a los incidentes y problemas que se suceden de manera normal o aleatoria, es necesario dejar de lado la prescripción, violar las reglas, hacer trampas, desobedecer las consignas, reemplazar los conocimientos teóricos prescritos y en su lugar permitir que se expresen la experiencia y el saber productivo construido en el colectivo de trabajo." (Neffa 2000:12)

Con el organigrama y las reglamentaciones se intenta limitar esas libertades de los miembros pero nunca se puede limitar al máximo, para que la organización funcione se supone implícitamente que cada integrante tiene que colaborar. La organización siempre tiene que apelar a la buena voluntad de los miembros, solicitándoles cooperación, con lo cual el obrero se puede negar si quiere y esa posibilidad que tiene de negarse es lo que le da poder sobre la organización. La organización siempre necesita la participación de sus miembros, siendo esta siempre negociada aun implícitamente. Es decir en este modelo se daban las condiciones necesarias que impedían el pleno involucramiento⁹, compromiso, cooperación de los obreros con el funcionamiento de la empresa que es de fundamental importancia para el aumento de la productividad y adecuarse a los más altos niveles exigidos de calidad que iban en constante aumento. Es así que también se pueden ver nuevos estilos de lucha de resistencias de estos asalariados, por ejemplo como lo son el trabajar a reglamento o parar por líneas, mecanismos todos que enlentecen a la producción de forma considerable.

En cuanto a los *limites técnicos* podemos partir afirmando que la crisis del modelo taylorista- fordista no nace solamente de las reivindicaciones de los asalariados que mencionábamos anteriormente. También las nuevas tecnologías productivas ponen en cuestión dicho modelo, ya que para que sean eficientes las nuevas innovaciones tecnológicas se requiere de una nueva forma de organización de la empresa y del trabajo en donde se hace necesario romper con la rigidez característica de este modelo taylorista- fordista.

Como bien lo expresa Neffa: “La creciente complejidad de los bienes de producción y las gigantescas instalaciones requeridas por las grandes empresas en sus líneas de montaje, así como los problemas derivados de una concepción y diseño de los equipos sin tomar en consideración el saber productivo y la creatividad de los operadores, dificultaron el eficaz funcionamiento del sistema productivo.” (Neffa 2000: 10)

⁹ No hay que olvidar también que “(...) los procesos de trabajo inspirados en el taylorismo y el fordismo se habían construido partiendo de su postulado respecto de las tendencias naturales de los trabajadores hacia la holgazaneria, el ocio y la vagancia, y la sospecha acerca de su propensión a mentir o engañar a la dirección sobre su real potencialidad productiva. Esta actitud no contribuía a establecer las buenas relaciones obrero-patronales ni al involucramiento de los trabajadores en los objetivos de la empresa.” (Neffa 2000: 12)

Por ejemplo es así que se produjeron varios accidentes ocurridos en las líneas de producción debido a problemas de circulación de información y de coordinación entre diferentes secciones.

Otro punto importante es que el modelo taylorista-fordista tomó necesario, como mencionábamos anteriormente, que se demandara a una cantidad elevada de capataces y supervisores para controlar y hacer efectivo ese mecanismo de mando y control. Es así que esta enorme jerarquización de la autoridad sumada a “(...) el escaso reconocimiento de la creatividad, capacidad de autonomía y responsabilidad por parte de los asalariados ocupados en la producción, y la obligatoria secuencia temporal establecida entre la concepción, el diseño, la programación, y luego la ejecución de las tareas, impiden la rápida adecuación de las empresas a la marcha cambiante del mercado en cuanto al volumen y su composición”. (Neffa 2000: 10) Podemos ver así como esta característica en cuanto a la profunda burocratización y jerarquización de las empresas dificulta la toma de decisiones y la respuesta rápida a cambios en la demanda ya sea en volumen o en calidad, lo que nos denota los *límites organizacionales* del modelo taylorista-fordista.

3.4- Los nuevos modelos productivos o nuevas formas de organización del trabajo

Todas estas limitaciones del modelo taylorista-fordista dieron paso al nacimiento de un proceso de reestructuración productiva¹⁰, el cual tenía como fin adaptarse a las nuevas características y nuevas condiciones de la oferta de bienes y servicios así como también adecuarse a la incertidumbre constante propiamente característica del nuevo contexto de los mercados. Es así que se comenzaron a estudiar posibles caminos alternativos que respondan a los inconvenientes de esta organización tradicional del trabajo y respondan de mejor manera antes estos nuevos contextos. Se fueron programando entonces modelos productivos alternativos al taylorista-fordista. “Así, los procesos de reestructuración denominados también de “modernización empresarial”, implicaron cambios técnicos, organizativos y político-laborales dentro de las empresas que se proponían, de manera

¹⁰ En el presente estudio nos alinearemos a la postura de la autora en Frassa en cuanto a considerar y definir a la reestructuración productiva para este estudio como “(...) la transformación de la base socio técnica de los procesos productivos, en sus niveles ya sea tecnológico, organizacional, de relaciones laborales, del perfil y cultura del trabajo” (De la Garza, 2000:729, en Frassa 2008: 4).

general, incrementar la productividad, la calidad del producto y la flexibilidad de la producción” (Dombois y Pries, 1993, en Frassa 2008: 4)

Siguiendo a la autora Frassa se pueden hallar varios modelos alternativos al taylorismo-fordismo¹¹, pero en general los estudiosos del tema desarrollan tres teorías que expresan las posibles soluciones a la crisis en términos postfordistas¹², siendo estas el regulacionismo, el neoschumpeterianismo y la especialización flexible.

“Sintéticamente, para el regulacionismo lo necesario para salir de la crisis es encontrar las instituciones macro reguladoras que permitan la articulación entre producción y consumo en las nuevas condiciones del mercado (Boyer, 1989). Para los neoschumpeterianos, el problema central se ubica en la actividad de trabajo y el uso de las nuevas tecnologías con sus problemas de adaptación y recalificación de la mano de obra (Pérez y Ominami, 1986). Por su parte, para la teoría de la especialización flexible la salida de la crisis se encuentra en el fomento de las pequeñas y medianas empresas que, mediante el establecimiento de redes de cooperación con las instituciones locales y la constitución de acuerdos con sus trabajadores, estarían en condiciones de competir con las grandes corporaciones ya que lograrían adecuarse mejor a las condiciones variables del mercado (Piore y Sabel, 1990).” (Frassa 2008: 6)

Si bien cada una asienta diversas estrategias, dichas teorías poseen en común la idea de considerar a la flexibilidad (en tanto criterio productivo y organizativo) como criterio para poder responder a este nuevo escenario económico en crisis. “La flexibilidad, asociada a aspectos tan diversos como competencias del trabajador, productos diferenciados, nuevas tecnologías o principios de organización del trabajo (Hyman, 1993), es concebida por estas teorías como el puente que conecta el fordismo con el postfordismo (Coller, 1997).” (Frassa 2008: 7)

Pasemos ahora a caracterizar un tanto más estos nuevos modelos aludiendo a sus dos variantes más conocidas, nos referiremos así a las experiencias organizacionales de las

¹¹ Por ejemplo el autor Zarifian (1995) “(...) presenta cuatro modelos de organización alternativos a la empresa “típica” del modelo fordista construidos a partir de encuestas realizadas a firmas francesas en períodos de cambio organizacional de larga duración. Según el autor estos modelos (modelo clásico renovado, de cooperación horizontal, de organización por proyectos y de organización por procesos estratégicos) serían opciones de organización que a menudo conviven y entran en tensión en la propia empresa”. (Frassa 2008: 6)

¹² Los modelos señalados no siempre son los mismos. Neffa (2000), por ejemplo señala la existencia de cinco nuevos modelos: la perspectiva neoliberal, la neoschumpeteriana, la democracia industrial, la especialización flexible y la “lean production” identificada con el Toyotismo.

empresas Volvo (ubicadas en Suecia, más precisamente en las plantas de Kalmar) y el modelo productivo que emergió luego de la experiencia exitosa japonesa del Toyotismo.

Estos modelos se caracterizan por una producción flexible (refiriéndonos con estos a una variedad y cantidad de modelos) que permite adecuarse y hacer frente a la incertidumbre y variante condiciones del mercado. Asimismo podemos ver una organización interna de la producción y del trabajo de un nuevo tipo, en la que se busca la cooperación y los trabajos en equipo. La estructura jerárquica es más horizontal, se reduce las escalas entre jerarquías y se busca eliminar la burocracia persistente. Disminuyen así las divisiones tan rígidas que caracterizaban a los puestos de trabajo.

Se apunta entonces a la calidad total, es decir producir con “cero error o defectos”, para que de esa forma se reduzcan los costos y se pueda ser más competitivo. “Para ello se recurre a las técnicas estadísticas implementadas a través del TQC (Control Total de la Calidad) y a la constitución de los Círculos de Control de Calidad (CCC) para movilizar y aprovechar el saber productivo, la motivación y la creatividad de los trabajadores que están ocupando puestos en las tareas directamente productivas.” (Neffa 2000: 18)

Existe una mayor participación de los trabajadores, se les asignan más tareas y responsabilidades, tienen mayor autonomía para tomar decisiones, formando grupos de trabajo (estos se encargan de la puesta a punto de las máquinas, las reparaciones pequeñas, control de calidad, etc) para buscar soluciones a posibles problemas que se enfrentan o defectos en la producción. Estos trabajadores así dejan de ser un simple brazo ejecutor. Estas nuevas formas de organizar el trabajo revalorizan el saber productivo de los trabajadores, valoran las iniciativas y su creatividad. Se apunta así mismo a un trabajador polivalente, calificado para que pueda desempeñarse correctamente en la resolución de diversos problemas y pueda darle un valor agregado a su producción en las líneas de trabajo.¹³

Otra característica de estos nuevos modelos refiere a que las secciones se organizan siguiendo a lo que se conoce como el *just-in-time*. Con el fin de que se reduzcan los costos generados se basan en que solamente se puede producir un bien si este ya está vendido o su

¹³ Cabe señalar que: “Para promover la cooperación entre sus miembros, estimular la motivación y brindar una mayor satisfacción a los trabajadores, se reducen internamente las diferencias salariales y el número de niveles de remuneración. El monto de los salarios se ajusta finalmente a los resultados económicos de los equipos de trabajo y se relaciona directamente con los resultados de la empresa.” (Neffa 2000:19)

venta ya es casi un hecho, es por esto que los stock de las empresas se reducen siguiendo este patrón.

Podemos ver así como se logra una mayor implicación de los trabajadores con sus empresas, existiendo una motivación que es central para el trabajador y alejándonos del postulado taylorista de "homoeconomicus", que refiere a que el hombre solo se desarrolla por consideraciones económicas y que basta con pagarle más para que haga su tarea de una forma eficaz y más rápida, como si sus únicas motivaciones fueran monetarias. Todas estas características apuntan a un grado de cooperación entre obrero y patrón que es fundamental para lograr mayor productividad y calidad y a la adecuación a los cambios constantes. Se va creando así una cultura de empresa que lo estimula a trabajar de manera eficaz y que contribuyen a integrar al obrero y que se identifique con su empresa.

3.5- Modelos productivos y América Latina

América latina se ha caracterizado por presentar estructuras productivas heterogéneas en donde conviven los diversos sistemas productivos. Los procesos de industrialización en estas zonas no se pueden comparar a los de las regiones desarrolladas, en el sentido que se caracterizaron "(...) por políticas de industrialización por sustitución de importaciones que propiciaron un desarrollo industrial tardío con fuertes subsidios estatales, en economías cerradas y alejados de los criterios de productividad de la época. Así, según Novick (2000) el taylorismo-fordismo en la región se trató de un "modelo idiosincrásico" de desarrollo capitalista, que se caracterizó más por la introducción de mecanismos de control y disciplinamiento sobre los trabajadores que por nuevos métodos de producción tendientes a aumentar la productividad." (Frassa 2008: 9)

Mientras que en la década del 70 se podía vislumbrar en Europa la crisis del taylorismo, América Latina se encontraba atravesando por gobiernos militares los que también dejaron su huella en materia económica y en la formas de organizar el trabajo. "Al nivel de las fábricas se lleva a cabo un "proceso de retaylorización" que implicó la introducción limitada de automatización y tecnologías microelectrónicas junto con el aumento de los ritmos de trabajo y la instauración de una política de relaciones laborales más autoritaria, produciéndose una particular convergencia entre procesos de racionalización industrial y retaylorización del trabajo." (Frassa 2008: 9)

En la década del 80 comienzan a vislumbrarse procesos de reestructuración productiva (en empresas grandes, las cuales tenían su mercado principal en el exterior) en donde aparecen en escenario algunos de los rasgos característicos propios de las nuevas formas de organización del trabajo. No obstante, nunca se generalizó este proceso al restante de las industrias (aquellas enfocadas en el mercado interno), es por esto que ciertos estudiosos del tema hablan de que en América Latina existen *islas de modernidad*. Sin embargo, algunos autores ponen entre comillas dicha afirmación de modernidad, ya que es una modernidad asociada simplemente a la introducción de nuevas tecnologías, pero no de última generación, junto con la introducción o profundización del taylorismo que se mezcla con modernizaciones muy limitadas en donde incluso el principal cambio como estrategia en cuanto a materia de organización del trabajo es la simplificación y no el enriquecimiento de las tareas.

Las realidades locales ya sea en cada país o en cada sector puede presentar tendencias opuestas, en donde aparecen o no modelos productivos que tienden a esas nuevas formas de organizar el trabajo coexistiendo con modelos rígidos, con trabajos descalificados, preocupándose más por el control que la motivación de los trabajadores, predominando relaciones de dominación típica de los viejos modelos. Así encontraremos que, en la realidad latinoamericana, tanto dentro de un mismo país o mismo dentro de cada sector, nuevos y viejos rasgos se conjugan en un "*collage productivo*" particular.

3.6- Retomando la hipótesis

Como diversos estudios lo han expuesto y pretendemos demostrar con nuestro trabajo, dentro de un mismo centro productivo se pueden encontrar conviviendo particularidades de los nuevos y viejos rasgos de los modelos productivos, configurándose así un modelo híbrido de producción. Sustentamos en nuestra hipótesis que en el caso de Conaprole constituirá un modelo híbrido con esa mixtura entre nuevas y viejas formas de organizar el trabajo dado que esas reestructuraciones productivas que se llevaron a cabo en dichos centros industriales no son transformaciones que se dan de un día para el otro de forma lineal, acumulativa, sino que hay que tener en cuenta que es una transición sobre todo cultural con un fuerte componente social en donde ya existía un contexto productivo anterior con sus propias especificidades micro-sociológicas.

Hay que tener en cuenta siguiendo a Frassa, que "...las estrategias de "modernización" empresarial deben siempre ser analizadas en el contexto social en el que se producen, atendiendo a la diversidad de estrategias desarrolladas y de resultados obtenidos. En este sentido, las estructuras globales presionan pero nunca determinan los cambios ya que en cada coyuntura se abre un espacio para la acción."(Frassa, 2008: 10)

3.7- Cuestionando las teorías ...

Siguiendo a De la Garza (1999) visualizamos que estas teorías que hemos venido describiendo parten de una base estructuralista y evolucionista, en donde algunas veces se confunde el diagnóstico con normatividad. Hay que tomar distancia de ver a estas teorías como procesos únicos, como recetas unívocas para enfrentar a los problemas económicos ocurridos en los últimos tiempos. Como también señalan los autores "Boyer y Freyssenet (2001) las teorías sobre nuevos modelos productivos, a menudo, hacen de un fenómeno nuevo una tendencia potencialmente general e irreversible, sin examinar las condiciones que presidieron su nacimiento y las condiciones requeridas para que se generalice ya que apuntan a definir un único modelo eficaz para un período y un mercado determinado". (Frassa 2008: 8) Nosotros no apuntamos a esto, dado que consideramos que la Sociología del trabajo debe implicar un abordaje de estudio en donde se desligue de estas posturas deterministas que eliminan del análisis a los actores sociales y consideramos esencial partir de una premisa analítica que sitúe a la producción en el plano de lo social "(...) entendiéndola como el resultado de relaciones entre actores sociales, con toda la complejidad que esto implica. Desde esta perspectiva, los procesos de modernización empresarial "son siempre el resultado de procesos de filtración, en los cuales no sólo juegan un papel importante las limitaciones económicas, políticas y técnicas, sino también las decisiones estratégicas de los actores" (Dombois y Pries, 1993:15)." (Frassa 2008:8)

Como señala Linhart (1995), hay que salir de un debate tan globalizado y general como el de plantear la desaparición o supervivencia del taylorismo e "imponerse la tarea, más modesta, de analizar los cambios tal como se manifiestan en las empresas, sin tratar de ubicarlos sistemáticamente en el modelo que ilustran". Antes que preocuparnos por la "etiqueta" teórica a imponer, lo relevante es observar las dinámicas particulares que se

despliegan en cada organización para dar cuenta de lo nuevo, lo viejo y la infinita mixtura que se presentan entre ambos.” (Frassa 2008: 11)

4- Metodología

4.1- Estrategia de Investigación:

En el presente trabajo optamos por una estrategia de investigación cualitativa de tipo etnográfica. Partimos de la concepción tal como es expresado por Harol Garfinkel – considerado el padre de la etnometodología- de que “el mundo social se reproduce en situaciones de interacción en donde los actores, lejos de ser meros reproductores de leyes preestablecidas que operan en todo tiempo y lugar, son activos ejecutores y productores de la sociedad a la que pertenecen. Las normas, reglas y estructuras no proceden de un mundo significativo exterior e independiente de, las interacciones sociales, sino que se constituyen en las interacciones mismas. Los actores no siguen las reglas sino que las actualizan, y al hacerlo interpretan la realidad social y crean los contextos en los cuales los hechos cobran sentido”. (Guber, 2011: 42, en Garfinkel, 1967)

Optamos por una lógica cualitativa ya que se consideró como tema a estudiar el *modelo de organización del trabajo* en Conaprole. Este abarca un proceso complejo que envuelve subjetividades e implica el juego de variados actores, con relaciones complejas, luchas de poder, en el cual se presenta un continuo proceso de construcción de significados. Es en interacción con los actores de esta organización que se podrá comprender y reproducir este “mundo social” específico de Conaprole. Es así que no utilizaremos en el presente trabajo procedimientos estadísticos o de tipo cuantificables ya que consideramos que “...son los actores y no el investigador los privilegiados a la hora de expresar en palabras y en prácticas el sentido de su vida, su cotidianidad, sus hechos extraordinarios y su devenir. Este estatus de privilegio replantea la centralidad del investigador como sujeto asertivo de un conocimiento preexistente y lo convierte, más bien, en un sujeto cognoscente que deberá recorrer el arduo camino del des-conocimiento al reconocimiento”. (Guber, 2011: 19)

Hay que destacar la importancia de este tipo de trabajo que nos ha permitido realizar dicha institución cooperativa ya que al estar inmerso en interacciones profundas con los actores llegamos a generar conocimientos nuevos y sorprendentes que de otra forma, con otra estrategia de investigación serían imposibles de captar. En el transcurso del trabajo se

observarán hechos que solo y a partir de la propia interacción con los trabajadores ha sido posible arribar a tales interpretaciones.

Cómo bien cita la autora Guber "...los estudios etnográficos realizan un tipo de descripción- interpretación, que consiste en elaborar una representación coherente de lo que piensan y dicen los nativos, de modo que esa "descripción" no es ni el mundo de los nativos, ni el modo en que ellos lo ven, sino una conclusión interpretativa que elabora el investigador. Pero con las características de que dicha conclusión proviene de la articulación entre elaboración teórica del investigador y su contacto prolongado con los nativos." (Guber, 2011: 18)

4.2- Técnicas de investigación:

Partiendo de la base, como se mencionó anteriormente, de que es en la interacción con los propios actores que podemos reproducir su mundo social, las técnicas de investigación que utilizamos para desarrollar el presente trabajo fueron: observación participante, entrevista no dirigida y el registro periódico en un cuaderno de notas de las observaciones más relevantes de cada día.

Observación participante:

La experiencia y la testificación son, entonces, "la" fuente de conocimiento del etnógrafo: él está allí. Se busca la "observación" la "participación". Más que proveer a esta técnica de una identidad novedosa, el resultado de esta búsqueda fue insertarla en las dos alternativas epistemológicas, la objetividad positivista y la subjetividad naturalista. (Guber, 2011; 52) tomado de Holy, 1984)

La *observación participante* remite por un lado a *observar*, a captar por medio de la observación todo lo que rodea al investigador y por el otro lado el *participar* refiere a comportarse como lo hace un nativo, como uno más de ese grupo, estar inmerso completamente en la sociedad a ser estudiada. Podemos definirlo así como lo hace la autora Guber (2011) como una técnica un tanto ambigua, por el hecho de que para desarrollar la *observación* es necesario colocarse fuera del objeto de estudio, para así lograr realizar la mejor descripción posible, pero el *participar* en cambio es todo lo contrario, es estar inmerso en esas sociedades a estudiar.

Para dicho trabajo se desarrolló la *observación participante* en la planta industrial de Conaprole N° 21 que se encuentra en Montevideo sobre la ruta Nacional N° 5 y en el centro industrial N° 9 ubicado en la localidad de San Ramón. El tiempo de la observación participante fue aproximadamente un mes en cada centro. En la planta N° 21 se desempeñó el trabajo desde el día 30 de enero hasta el 9 marzo del año 2012 y en la planta de San Ramón desde el día 26 de marzo hasta el día 19 de abril del año 2012. Consideramos como estudio a ambos centros industriales dado que son representativos del total de las plantas industriales de Conaprole. Por un lado la planta industrial N° 21 que se sitúa en un centro urbano produciendo una gran variedad de productos lácteos y por el otro la planta industrial N° 9 localizada en un pueblo pequeño como es San Ramón dedicado centralmente a la producción de diversas variedades de quesos.

Desde la fecha de ingreso se desempeñaron tareas de operario en la categoría de “zafra”, siendo así que nuestra mirada de dicho universo social estuvo determinada por dicha posición. A su vez es importante recalcar que la interacción fue más profunda y próxima con trabajadores de esta categoría, siendo menor el grado e interacción social con supervisores, elaboradores o gerentes. No obstante debido al gran interés de los gerentes de cada planta con la investigación se mantuvo un fuerte contacto con ellos incluso en algunos casos más que con los supervisores intermedios.

En los centros se desempeñaron tareas en casi todas las líneas de producción de la mayoría de los diferentes sectores. Asimismo rotamos por los diferentes turnos de producción (matutino, vespertino y nocturno).

Es interesante también destacar que desarrollamos una “observación participante visible”. Es decir, se realizaron tareas como cualquier colaborador “zafra” de Conaprole, con la salvedad de que todos los trabajadores sabían el motivo de nuestra presencia, a lo cual se les explicó de forma genérica los objetivos de la investigación.

El trabajo de campo al caracterizarse por su falta de sistematicidad no solamente comprendió estas observaciones participantes dentro de las plantas industriales, sino que también implica otras actividades, el compartir otros espacios interesantes de interacción con los trabajadores de dichos centros, como por ejemplo diversas reuniones fuera del horario de trabajo, partidos de fútbol, comidas, Fuimos definitivamente uno más.

Entrevista "no dirigida":

Como lo define la autora Guber la entrevista etnográfica o el arte de la no directividad "...conduce a la obtención de conceptos experienciales que a su vez permite dar cuenta del modo que los informantes, viven y asignan contenido a un término o una situación.(...) Al contrario de las entrevistas estructuradas – en la cual se pide al entrevistado que se "subordine" a su dinámica a sus categorías- en las entrevistas no dirigidas en cambio el entrevistador está atento a los indicios que provee el informante para descubrir, a partir de ellos, los accesos a su universo cultural." (Guber, 2011; 75)

Las entrevistas se dan en forma natural, en el cual el informante plantea sus temas primordiales y de interés en la conversación y si bien de ante mano, como veremos al final de dicho capítulo, fuimos con ciertas dimensiones a observar, siempre estábamos en una especie de "actitud flotante" (como lo define Guber) en el sentido de no estar privilegiando previamente ningún punto del discurso. A medida que pasaba el tiempo y que nos interiorizábamos más en el mundo social de la planta este tipo de entrevistas iba adquiriendo un mayor grado de directividad en el sentido de preguntar sobre determinados asuntos, pero nunca íbamos "directo al grano".

Formas de registro:

La forma de registro que utilizamos consistió en tomar notas diarias sobre los hechos más relevantes del día, ya sea declaraciones verbales, observaciones sobre del lugar de trabajo, sucesos que pasaron en la planta, formas de saludarse, carteles colocados en las diversas secciones, afirmaciones escritas en los baños etc. Dichas anotaciones las realizaba en mi hogar luego de finalizado la jornada de trabajo, por lo cual se apeló al uso de la memoria y a la reconstrucción de lo transcurrido en el día.¹⁴ Estas anotaciones eran registradas en una *matriz de observación*¹⁵ la cual permitía de una forma más ordenada el registro de lo acontecido en el día a día. En ella además de la descripción densa de lo sucedido también ya íbamos clasificando a que dimensión refería dicho suceso y del

¹⁴ No era tan fácil este hecho ya que en cada jornada de 8 horas se suscitaban un sinnúmero de observaciones, conversaciones y más la primer semana que uno no está interiorizado en todos los temas o nombres de actores claves y todo te llama la atención por lo cual hubo que tratar de no impacientarse en "captar" información y más que nada ir tratando de adaptarse al cotidiano fabril e "ir con la marea".

¹⁵ Ver en el anexo.

mismo modo realizábamos reflexiones e interpretaciones preliminares sobre el significado de lo observado. En el cuerpo del análisis se encontraron transcritas ciertas anotaciones tal cual eran registradas en nuestra matriz de observación.

4.3- Dimensiones a observar:

Como adelantábamos anteriormente, la observación tuvo un grado de estructuración intermedio, con una pauta construida a partir de ciertas dimensiones pero que siempre estuvieron abiertas a la emergencia de unas nuevas.

Las dimensiones a observar fueron:

Concepción y ejecución de la tarea: Detectar si existen operarios especializados con conocimientos técnicos, con capacidad de autonomía y responsabilidad en los procesos de producción típicos de los nuevos modelos productivos o por el contrario se mantiene la presencia de un trabajador considerado como un simple brazo ejecutor característico de los modelos tradicionales, con tareas rígidas, monótonas y repetitivas.

Gestión del conocimiento: Observar lo que refiere a los procesos de participación de los trabajadores en la organización. Describir que características asume la organización en cuanto a valorar el conocimiento tácito de los trabajadores y cómo se dan las relaciones entre conocimiento tácito y el conocimiento técnico.

Control social: Con dicha dimensión pretendemos indagar si existían sistemas de control social y de vigilancia permanente o si se encontraba un trabajador más libre en su tarea, responsable, autónomo sin hacerse presente un mecanismo de mando y control por parte del supervisor.

Relación jerarquías-trabajadores:

A partir de esta dimensión se intentó observar cómo se constituyen las relaciones entre los superiores y trabajadores. Observamos si las relaciones son autoritarias o tendientes a relaciones más horizontales típicas de las nuevas formas de organización del trabajo. Observamos también los estilos de gestión de las gerencias de planta, si mantienen rasgos paternalistas o una relación más utilitarista en donde lo único que interesa es la producción.

5- Contextualización del objeto de estudio

La Cooperativa Nacional de Productores de Leche (Conaprole) nace en 1936 en Uruguay como una organización pública no estatal y desde entonces funciona como una entidad cooperativa (tal cual se desprende de su nombre). Está integrada por unos 2000 productores de leche quienes remiten su producción diariamente hasta la empresa para su procesamiento y posterior comercialización. Se estima que en todo el país procesa unos 3 millones 600 litros de leche.

Conaprole ha recibido la distinción como la primera empresa exportadora de Uruguay en varios años ocupando el primer lugar en volumen de ventas entre las empresas exportadoras y llegando a casi los US\$ 500 millones. Exporta a más de 50 países en los que vende sus productos de leche en polvo (principal producto de exportación), quesos, leche larga vida UHT, postres, etc. Su mercado externo se extiende desde los países de la región Argentina, Brasil, México y Estados Unidos hasta países muchos más lejanos como Vietnam, China, Argelia y Sudáfrica. Solo un 30% de lo que produce Conaprole se destina para mercado interno.

Conaprole cuenta actualmente con 1900 trabajadores distribuidos en sus plantas industriales a lo largo de varios departamentos del país. Hay que destacar que durante el periodo de 1985-2005 se redujo considerablemente el número de trabajadores pasando de 2840 a 1670. Esto se corresponde con que desde la década del 90 Conaprole ha sufrido cambios en la reorganización de sus plantas, produciéndose el cierre y la unificación de varias plantas industriales. Es en 1999 que se da paso fuertemente al proceso de unificación de las plantas culminándose hacia el año 2005, en donde el parque industrial de Conaprole pasó de 13 plantas a solo 8. La idea de este proyecto de reestructuración industrial es la concentración de tres grandes centros productivos: uno de producción de leche en polvo y sus derivados lácteos, como lo son el dulce de leche y la manteca, otro centro de producción centralmente de quesos y por último un centro de producción de leche larga vida, leche pasteurizada y de derivados lácteos como yogures, postres y helados.¹⁶ Estos dos últimos centros de producción constituyen nuestro objeto de estudio y fue en dichas plantas donde se desarrolló el presente trabajo de campo.

¹⁶ A su vez existen en las zonas nortes y este del país plantas industriales que elaboran leche pasteurizada.

La planta industrial donde se concentra principalmente la producción de quesos, corresponde a la planta número 9 ubicada en el departamento de San Ramón. En ella se concentraron desde el año 1999 al 2001 todas las plantas productoras de quesos en un mismo centro industrial. En este proceso cuatro unidades industriales fueron transferidas a la planta número 9 localizada en San Ramón. Estas plantas fueron: en el año 1999 la número 3 proveniente de la ciudad de Canelones, en la cual trabajaban 90 personas. En el 2000 fue cerrada la planta número 5 ubicada en Tarariras (Departamento de Colonia) con 120 trabajadores de los cuales 50 fueron transferidos a San Ramón (línea de la mozzarella). En ese mismo año fueron transferidas las líneas de producción de la planta número 13 (queso rallado y procesado) ubicada en Montevideo en la que trabajaban 100 trabajadores y quedando realizando tareas solamente 45. En el año 2001 cerró la planta número 6 de Paysandú que con 25 trabajadores abastecía de leche al litoral norte del país siendo algunos de estos trabajadores transferidos para la planta número 16 en el Departamento de Soriano y otros para la planta número 9 de San Ramón.

El centro de producción de leche larga vida, leche pasteurizada y de derivados lácteos se encuentra en la planta número 21 llamada Centro Industrial de Montevideo (de aquí en más CIM). Fue un proceso que se inauguró en julio del 2004 pero recién en el año 2005 se concretizó toda la recolocación de todas las líneas. Estas últimas fueron las líneas de producción de las plantas número 1 y número 2 ubicadas en la capital. El proyecto original estimaba recolocar alrededor de 280 trabajadores de un total de 500 que trabajaban en dichas plantas de origen. En esta planta se elaboran productos mayoritariamente para el mercado interno.

Como podemos observar, ambos centros industriales son resultado del fuerte proceso de reestructuración productiva que llevó a cabo Conaprole desde fines de la década del 90 atendiendo a las necesidades de adecuarse y competir en un mercado global cada día más competente.

La fuerte repercusión que un proceso de tales dimensiones ha tenido sobre la organización del trabajo y sobre los trabajadores es ineludible. De aquí la necesidad de dar cuenta de ellos y de reflexionar en sus desarrollos y consecuencias.

6- La organización del trabajo y sus actores sociales

Tal como es entendida en la presente monografía, situamos a la producción en el plano de lo social, y por tanto se pondrá énfasis al captar las especificidades del modelo productivo de Conaprole a través de los actores sociales en juego. Focalizaré mi atención en como son construidos desde la esfera del trabajo las subjetividades, los significados, las percepciones en cuanto a las tareas cotidianas, las formas de participar en la organización, la toma de decisiones, las interacciones, las múltiples estrategias, y los procesos de lucha de poder entre sí.

Conaprole se caracteriza por una fuerte división del trabajo que separa a los actores sociales por categorías dependiendo de las tareas que desempeñan cada uno de ellos. Separación que la podemos asociar al modelo de organización del trabajo taylorista, en el sentido que los clasifica según la función que desempeñan. Veremos entonces a los siguientes actores: *zafrales, operarios comunes, maquinistas, elaboradores, operarios de mantenimiento (mecánicos, electricistas) supervisores*¹⁷. Asimismo no podemos dejar al margen en este contexto productivo a dos actores fundamentales como lo son el *movimiento sindical y la gerencia de planta*.

Es así que describiendo a cada uno de estos actores iremos configurando las especificidades propias del modelo de organización del trabajo que se presenta en las plantas industriales que constituyen el objeto del presente estudio.



¹⁷ En el transcurso del análisis también aludiremos a estos con el nombre de capataces, ya que los trabajadores se referían a ellos de ambas formas iguales.

6.1- Zafrales y operarios comunes

Tanto a los zafrales como a los operarios comunes los identificamos en una misma categorización por el hecho de que realizan las mismas tareas (existiendo algunas excepciones y connotaciones diferentes a las que más adelante aludiremos). La diferencia entre ellos radica en que los “zafrales” no son efectivos y trabajan por un periodo máximo de seis meses, debiendo luego dejar sus labores e ingresar al seguro de desempleo. Este grupo de trabajadores a los que se reconoce como el “*nuevo proletariado industrial*”¹⁸, son actores claves del modelo productivo en estudio, tanto de la industria nacional como internacional.

Es importante aclarar que estos trabajadores no son zafrales “comunes” en el sentido de que el término “zafra” refiere a periodos de tiempo esporádicos en el transcurrir de un año donde dado el volumen de producción se torna necesario la contratación de mayor cantidad de trabajadores. Aquí lo que ocurre es que dichos trabajadores son contratados durante todo el año, es decir cuando pasan los seis meses de contratación de un trabajador zafra, es cubierto por otro trabajador por igual período de tiempo. Incluso el mismo trabajador zafra luego de pasar por el seguro de desempleo es algunas veces llamado a realizar nuevas “zafras”¹⁹. Estas “zafras” son el principal camino de ingreso para lograr luego una contratación efectiva, es decir que en los últimos años la mayoría de los trabajadores efectivos comenzaron sus tareas siendo zafrales²⁰. Lo que sucede en Conaprole es que no está claro el *proceso de efectivización* al cual aludimos, dado que hay trabajadores que han sido efectivizados habiendo realizado solo una zafra y hay otros que poseen muchas más y no son efectivizados. Desde la percepción de los trabajadores se sustenta que, aquellos que se efectivizan con pocas zafras es porque tienen “padrinos”, es decir son familiares de productores o tienen algún otro contacto que les facilita su efectivización.

La presencia de este tipo nuevo de trabajador, repercute de gran manera en los trabajadores y la organización sindical.

¹⁸ Tal como menciona Pedro Robert en su trabajo doctoral sobre Conaprole retomando al autor Alves (2002) en donde menciona como en el caso brasilero los procesos de restructuración productiva fueron propensos a generar el surgimiento de este tipo nuevo de actor.

¹⁹ Luego de finalizada cada zafra los trabajadores son evaluados por los supervisores a través de un sistema de puntos que queda como registro para evaluar si pueden ser nuevamente convocados para otra zafra.

²⁰ A partir de aquí también aludiremos a dichos trabajadores con el término de temporarios, que es en definitiva lo que son más que “zafrales”.

Entre los trabajadores se generan momentos de mucha tensión entre efectivos recientes (que quedaron con pocas zafras) y zafrales (que cuentan con varias zafras) en el momento de la transferencia de conocimientos²¹ de los zafrales hacia estos efectivos recientes. Por ejemplo, las siguientes anotaciones realizadas reflejan dicha situación: “Me contó de los nervios que pasan en la zafra, de las injusticias que ella vivió, que ella nunca llegó tarde, ni marcó fuera de hora; que no se puede enfermar, ni cuidar un familiar para no faltar y que se vea mal y reciba poco puntaje. Que trabaja mucho y todavía después le entra gente con una zafra, donde a su vez ella le tiene que enseñar todo. Por ejemplo me dijo: “X” entró de efectivo y como él estaba en otro sector (cuando hizo la zafra) le tuvimos que enseñar todo. Yo, una zafra, le tuve que enseñar todo”. En este caso se ve el sentimiento de injusticia que siente el trabajador zafra por estas situaciones.

Pero también este hecho genera tensiones negativas para el trabajador efectivo. Tal es el caso de lo que comentaba una trabajadora efectiva en San Ramón que habló sobre cómo fue su pasaje de zafra a efectiva: *“Me contó su proceso de cómo quedó efectiva. Que ella “no tenía padrino” en el sentido que se ganó la efectivización a puro trabajo. Me contaba que ella pasó por muchas de las secciones en la planta, pero cuando fue para ahí (su actual sector) no entendía nada de la computadora, porque nunca había agarrado una, y el que estaba en ese momento era un zafra, a lo cual el supervisor le dijo que vaya viendo como era el trabajo. El asunto fue que el zafra nunca le quiso enseñar por cuestiones de que era efectiva y él zafra (este problema de transmisión de conocimiento por parte de un zafra a un efectivo que bien lo pudimos ver también en el CIM). Un día el supervisor fue y le dijo que realizara determinada tarea y ella se quedó helada ya que nunca lo había podido aprender, por lo cual se largó a llorar sin decir nada porque no quería “quemar” al compañero, a lo cual el resto de sus compañeros dijeron que diga la verdad y que contara que fulano no le había querido enseñar”.*

Aquí podemos ver también como a su vez en Conaprole existen casos que escapan a la percepción de la gran mayoría de los trabajadores en cuanto a los procesos de efectivización que se basan en el mérito de tener o no un “padrino” que facilite el ingreso. Esta trabajadora recalca el hecho de su esfuerzo por hacer las cosas bien para poder

²¹Como veremos más adelante la principal fuente de capacitación al momento de trabajar en una nueva línea es realizada por el propio compañero. Si bien las tareas que realizan estos operarios comunes y zafrales son sencilla, el “saber hacer” que tiene un trabajador que ya ha desarrollado la tarea, es clave para aquel que es nuevo.

quedar efectiva como finalmente lo consiguió. Y por eso el sentimiento de injusticia que sintió hacia ese trabajador zafral que no le quiso enseñar.

En cuanto a la organización sindical repercute en varios puntos. Primero que nada porque estos trabajadores temporales no pueden estar afiliados al sindicato. Incluso no se aproximan mucho al sindicato por temor a que su acercamiento sea motivo para que le pongan bajo puntaje y por ende no ser llamados de nuevo a realizar una zafra y menos pensar en quedar efectivos. Por ejemplo, el primer día de trabajo de campo recuerdo preguntarle a una trabajadora zafral si estaba afiliada al sindicato y la respuesta que me dio fue: *“¿Estás loco? si se llega a afiliarse alguien al sindicato antes de quedar efectivo no te llaman nunca más, una conflictiva no van a querer”*. Podemos notar así de cierto modo el miedo por parte de esta trabajadora zafral a la hora de aproximarse al sindicato y la percepción de que sería catalogada ya de esa forma como “conflictiva”.

Incluso un trabajador efectivo contaba: *“ahora los zafrales no participan del sindicato, yo iba a las asambleas siendo zafral, ahora Conaprole les hace ver como un cuco al sindicato”*

A su vez estos zafrales, al no estar afiliados son los únicos trabajadores que siguen con sus tareas al momento de realizarse medidas gremiales, como lo son los paros por ejemplo, debilitando así las medidas sindicales emprendidas.

De todas formas el sindicato se preocupa de esta situación de “manoseo”²² sobre los zafrales. En el tiempo en que se estaba desarrollando el trabajo de campo el sindicato en una reunión bipartita estableció límites de tiempo a la gerencia de Conaprole, para que tomen una postura en cuanto a que se establezca un proceso claro de efectivización. Si no se cumplía con esa fecha límite no dejarían entrar a ningún zafral a las plantas.

A su vez el sindicato desarrolla también diferentes estrategias para que sean más los trabajadores necesarios de efectivizar y no estén en esta senda permanente de temporalidad, que va en aumento día a día y que de no ser por esas medidas gremiales sería aún más. Por ejemplo, establecen un máximo de zafrales por línea y un mínimo de efectivos, también establecieron que hay tareas que el zafral no las puede hacer pero no por el hecho de que fueran complejas sino para generar puestos de trabajos efectivos. La idea

²² Los trabajadores al describir la situación de los zafrales utilizaban muy comúnmente este término para referirse a la actitud de Conaprole sobre estos.

como manifestaron algunos delegados sindicales es “*que no todo lo pueda hacer un zafral, si es por Conaprole quedarían todos zafrales.*”

Desde la percepción de los trabajadores efectivos los motivos de porque Conaprole utiliza este sistema de trabajadores temporarios refieren a que son una fuerza de trabajo más barata que acompañan sin poner frenos al aumento de productividad y a su vez no son sindicalizados. Una anotación realizada en nuestro diario de campo refleja claramente lo dicho anteriormente: “*Dice que los zafrales son una forma de que la empresa reduzca los costos de sueldo. Además le conviene a la empresa contratar zafrales porque estos trabajan aunque los efectivos paren por cualquier motivo. Ya que, por ejemplo, ellos no están afiliados al sindicato (esto lo dicen también dos compañeros con lo que hablé separadamente, uno en el comedor y otro en la línea). También dice que estos van a trabajar con mayor motivación que los efectivos porque quieren figurar y hacer las cosas bien para quedar efectivos.*”

Vemos así en estas anotaciones la diferencia del ritmo de trabajo de los zafrales y los ya efectivos. Podemos ver como los primeros son más funcionales según los trabajadores a los ritmos de trabajo y de productividad que apunta Conaprole.

Ya vimos las diferencias entre un zafral y un operario común y todo lo que conlleva las características de los primeros. Ahora pasemos a comprender los significados que ellos le atribuyen a sus tareas cotidianas, sus formas de participar en la organización, la toma de decisiones y las interacciones.

Estos trabajadores desarrollan sus tareas en diferentes partes de la línea: al *principio de la línea* (salvo excepciones que no necesitan su presencia o el caso de algunas líneas en donde se pueden ver estrategias del sindicato para generar puestos de trabajo de más categoría²³) colocando los envases vacíos que luego serán rellenos en la máquina (envases vacíos de pote de helados, los potes de vidrio de requesón, los vasos vacíos de los yogures, etc); *entre medio de las líneas* (por ejemplo en la línea de muzzarella colocaban los quesos luego de realizarles una pequeña limpieza en otra cinta transportadora que los llevaba hacia la zona de envasado); y al *final de las líneas* en donde las tareas van desde tirar los productos que salen con alguna falla (por ejemplo mal cerrados) verificar que tengan colocada la fecha de vencimiento, retirar los productos de las cintas transportadoras, toda la

²³ Más adelante explicaremos dicha estrategia por parte del sindicato.

parte de empaquetado (a excepción de que el empaquetado requiera la utilización de cierta máquina que eso corresponde a un maquinista) colocar los productos en los pallet donde luego serían llevados a las cámaras. Además de esto se encargan de las tareas de limpieza de las secciones, salvo de las máquinas que eso lo realiza también el propio maquinista.

Estos trabajadores realizan varias tareas en una misma línea, pero no podemos decir por ello que sean polifuncionales sino más bien se puede hablar de una multifuncionalidad empobrecida en el sentido que se le suman al trabajador muchas tareas pero que nada aportan al enriquecimiento del contenido de la misma, simplemente es por el hecho de reducir volumen de trabajadores y que se cumpla con los ritmos de productividad exigidos.

Las tareas antes descritas como bien hemos podido señalar, y como lo manifestaban los propios trabajadores, se caracterizan por su carácter monótono, rígido, repetitivas, donde no se exige creatividad alguna. Por ejemplo algunos trabajadores manifestaban que: “era un trabajo para lelos”, “al entrar apagas el cerebro”. La gran mayoría son tareas sencillas, en donde no se necesita comprender procesos abstractos. Tal es así que en muy poco tiempo que estuve en las plantas aprendí a trabajar en la mayoría de estas líneas (cumpliendo las mismas tareas de estos actores). Desde el punto de vista como actor participante las jornadas de trabajo en la mayoría de las líneas se tornaban largas y tediosas.

Las jornadas de estos trabajadores comienzan en primer lugar presentándose frente a las oficinas donde se encuentran los supervisores y estos últimos establecen en que línea desempeñarán tareas ese día. Es el supervisor que establece las rutinas de cada trabajador y estos solo acatan el mandato y se dirigen a su puesto para ejecutar la orden. Visto de esta forma vemos a un trabajador como un simple brazo ejecutor similar a las concepciones de Taylor. A su vez a estos trabajadores la única iniciativa que se les pide es la de aprovechar al máximo los tiempos muertos, en el sentido de que si una máquina por algún motivo se para, ellos sin necesidad de que el supervisor les ordene ya deberían ponerse a realizar alguna otra tarea, ya sea de limpieza u ordenando los lugares de trabajo. Esta presión productivista se observa principalmente sobre los trabajadores zañales, por el hecho de que realizan tareas para “llenar el ojo” y buscan estar siempre haciendo algo dada la supervisión y su puntaje final. Por ejemplo, fui testigo de innumerables ocasiones en donde los zañales al momento de que llegaba el supervisor a la línea, exclamaban su fortuna o mala suerte si es que los encontraba haciendo alguna tarea o no. A mí me decían

que si yo fuese zafral mi puntaje sería muy bajo por el hecho de que varias veces pasó el supervisor y yo estaba hablando con alguien. Vemos así como la solicitud de iniciativas que podríamos asociarlo a características de un nuevo modelo productivo no se presenta aquí y solo vemos un componente más de un sistema que se sustenta en la maximización de la productividad; lo que se busca es reducir la porosidad del trabajo, característica típicamente taylorista.

Viendo estas posturas sobre como conciben los trabajadores sus tareas y por lo apreciado durante la observación participante, podemos decir que son características de una fuerte herencia taylorista. Sin embargo hay que destacar dos cuestiones importantes en lo que refiere a las tareas y las cuales quitan fuerza a su etiquetamiento taylorista. Por un lado pudimos ver como la realización de las tareas que desarrollan estos trabajadores en cada línea depende muchas veces del supervisor de turno, y que cada uno de estos últimos tienen diferentes formas de trabajar. Por ejemplo, algunos rotaban a estos trabajadores en las diferentes líneas de cada sección, otros por ejemplo dejaban siempre a los mismos trabajadores en las mismas líneas. Es decir, que en cada sección, cada turno, cada planta (podemos decir que en San Ramón existía menos la rotación de los trabajadores en las líneas, en donde a su vez existe un relevo de los trabajadores diferentes a lo que se dan en el CIM) las tareas presentan características un tanto diferentes, con lo que vemos así que no existe una fuerte prescripción del trabajo componente típicamente taylorista.

Por otro lado también se presentó en las observaciones una particularidad importante ante la cual se pudo constatar que el que enseña las tareas es el propio compañero. Dicha característica quita fuerza a lo que decíamos anteriormente de que el operario común o zafral son un simple brazo ejecutor, en varios pasajes de las observaciones relatadas está presente esta idea. A modo de ejemplo transcribo la siguiente anotación: *“Luego me contó su primera experiencia con una tarea que tenía que realizar en el sector de helados (algo así de poner los palitos de los helados). La cuestión fue que lo mandaron relevar a una trabajadora y que cuando se fue ésta no le explicó cómo hacerlo y que cuando arrancó la máquina tiro todo y no sabía bien cómo hacerlo y que por suerte otro trabajador lo vio y se le acercó para explicarle como debería hacerlo.”*

Por tanto es muy importante esa transferencia de ese “saber hacer” por parte de un trabajador a otro. También (como ya mencionamos al comienzo) esta característica es

generadora de tensiones en algunas ocasiones entre zafrales y efectivos recientes al momento de lo que denominamos transferencia de conocimiento.

Lo mismo pasa con las normas de seguridad, es el propio trabajador que advierte al compañero sobre los cuidados que deberían tener en cada máquina, por ejemplo un trabajador me relataba: *“las normas de seguridad se las enseña uno, porque los supervisores los dejan allí y no les explican nada”*.

Otra característica importante es la fuerte determinación del ritmo de trabajo por la velocidad de las líneas de producción, que podemos decir correspondería a una herencia fordista. Existen cambios permanentes en la velocidad de la máquinas y muchas veces no son consultados, ni avisados, lo que genera ciertos desperfectos o irregularidades en la forma como producen cotidianamente. Por ejemplo, recuerdo en San Ramón en la línea de envasado muzzarella hubo una semana en donde se tenía que cumplir con una exportación y la velocidad de la cinta era tal que los trabajadores no daban a vasto. Incluso no se respetaban los tiempos de descanso o de relevos acordados. Tal fue el hecho que se realizó una asamblea entre los trabajadores de esa línea para establecer medidas con respecto a estos cambios y exigir más trabajadores en esas líneas.

Otra observación registrada en el CIM también remarca estas tensiones que nombrábamos anteriormente: *“Entonces voy a una línea y me pongo a completar con la tapa los tarros de 2 litros que salen mal de la máquina, que [quien] se encarga de esa tarea en la línea no da abasto por lo que tira las que no cierran bien para una mesa a su derecha donde me ubico yo. Les pongo la tapa bien y las coloco en la línea (al día siguiente me entero que es porque la subieron a más velocidad, por lo que la máquina produce más errores)”* o *“(…) noto que está funcionando a menor velocidad que ayer, por lo que los trabajadores están más tranquilos en sus tareas y realizándolas más despacio”*.

6.2- Elaboradores y maquinistas

En las observaciones realizadas abundan relatos sobre las características monótonas y repetitivas de las tareas, lo cual se puede atribuir a que la observación participante fue realizada desde la ubicación del puesto de un “zafral”. No obstante, hay que destacar la relevancia de otras tareas calificadas como los son los puestos del elaborador, maquinista

y los encargados de mantenimiento de las máquinas. Dado el requerimiento de conocimientos que deben tener estos trabajadores para desempeñar sus funciones podemos decir que no se los debe considerar como trabajadores taylorizados.

El elaborador

El elaborador trabaja a distancia desde una cabina la cual posee un sistema informático desde donde se abren y cierran las válvulas de los tanques para su relleno con la materia prima para la elaboración del producto. A su vez también desde allí opera el sistema que lava los tanques una vez vaciados los mismos. Es así que en estas nuevas plantas existe una automatización con base a la microelectrónica, desde una computadora se controla a distancia varias máquinas y operaciones al mismo tiempo. Este es uno de los principales cambios con el sistema de producción que existía en las antiguas plantas, ya que antes (como nos comentaban los elaboradores actuales) era todo más mecanizado, se hacía a mano “abriendo y cerrando grifos”. Estos **operarios especializados** como bien lo vemos disponen de conocimientos específicos, ya sea de recetas para elaborar un producto así como también de informática para el manejo de estas nuevas tecnologías de producción lo que les permite una mayor autonomía en la participación en la toma de decisiones y un grado mayor de responsabilidades en la elaboración del producto.

Un caso que escapa a estos elaboradores que trabajan desde una cabina a distancia y que resulta novedoso, es el caso que se me presentó en la planta de San Ramón con el elaborador de ricota. Dicho trabajador tiene la categoría de elaborador pero el producto mantiene una característica más artesanal para su elaboración. Los tanques y mezclas se realizan también manualmente. Es así que un trabajador que desempeñaba funciones en dicho sector me decía: *“igualmente los elaboradores de aquí tendrían que tener más categoría de las que poseen ya que su tarea es fundamental, que no se guían por formulas, que si no estuviese un veterano allí, la ricota no saldría tan bien”*. Podemos ver en el trabajador que elabora la ricota que desarrolla una función que escapa al trabajador típico del modelo taylorista, en donde mantiene esa especie de *“secreto profesional”*, un saber no transmisible, implícito y no una simple repetición de gestos; hay un trabajo artesanal persistente, una especie de oficio de quesero. Hay varios puestos en la planta de San Ramón que presentaron estas características, por ejemplo el que elabora el queso gruyere.

En el CIM no se veía tanto porque los elaboradores simplemente desde una cabina realizaban todas sus acciones. Pero en San Ramón es diferente, hay algo más de oficio-artesanal en sus trabajos.

El maquinista

En los Maquinistas podemos observar como los mismos operan y tienen el conocimiento de varias máquinas, incluso muchas veces operan más de una al mismo tiempo. Los maquinistas en función de la demanda de mercado de tal o cual producto tienen que operar y poner en funcionamiento las diversas máquinas. Las secciones como bien se puede mostrar con esto se organizan en base al just- in-time, se produce un producto sabiendo si este ya está vendido o su venta es un hecho, incluso existen algunas máquinas que solo se prenden algunos días al mes. Esto claramente nos demuestra que se presenta una flexibilidad productiva característica de los nuevos modelos productivos. Tener a este conjunto de trabajadores que operan varias máquinas permite adecuarse y hacer frente a las variantes condiciones de mercado.

Algo para destacar de estos maquinistas es que no son simples “apreta botones”, su conocimiento es esencial. Conaprole en general no valoriza sus conocimientos en el sentido de buscar iniciativas, reconocer mejoras, movilizar sus capacidades. Al contrario, por ejemplo un trabajador me relató que en esos momentos estaban construyendo una parte nueva para su sector y que no les consultaron nada a ellos sobre los nuevos cambios. El trabajador hacía referencia a que son ellos los que trabajan ahí todos los días y saben más que nadie si va a funcionar bien o mal tal mejora. Ellos reclamaron y aportaron algunas ideas pero los ingenieros (poseedores del conocimiento científico) respondieron que se va a hacer como lo dicen ellos, imponiendo así los cambios de la organización productiva, haciendo caso omiso a la experiencia y conocimiento tácito de los trabajadores. El mismo trabajador me comentaba que luego iba a pasar lo que pasa siempre, o sea que una vez que lo terminen, ellos iban a protestar o se iban a dar cuenta que tal mejora no funciona y lo iban a terminar realizando como ellos desde un principio reclamaban.

No obstante, fui testigo de innumerables cambios, ajustes, innovaciones que realizan los trabajadores en sus puestos de trabajo, en sus máquinas: *“Trabajando en la máquina de los alfajores helados presencié como los trabajadores le contaban a una*

trabajador de mantenimiento en este caso a un mecánico el problema que tenían con cierta máquina y que ellos pensaban que realizando una simple modificación les haría las cosas más simples ya que las galletas se trancan y hay que sacarlas con un cuchillo o el dedo y es complicado y a su vez corre el riesgo de que te lastimes el dedo. Allí estaban presentes cuatro maquinistas que se juntaron en un ratito y solucionaron dicho problema.” Es decir los propios maquinistas le ordenaron al trabajador de mantenimiento que realicé tal mejora para su máquina.

Podemos ver entonces como existe una nula estrategia por parte de la empresa en generar espacios proclives a aprovechar el conocimiento tácito de los trabajadores. También podemos apreciar cómo se dan practicas innovadoras (en este caso una mejora en la máquina) pero de manera casual y por propio interés de los maquinistas para hacer más práctico sus tareas en el día a día sin estímulo alguno por parte de la empresa.

Hay que resaltar también como ciertos supervisores reconocen la importancia del conocimiento de los maquinistas en el sentido del “poder” que le otorga ese saber de las maquinarias complejas al trabajador y que les permite negociar ciertas buenas voluntades que son fundamentales para lograr una mayor productividad y calidad en la producción. Un trabajador comentaba lo siguiente: *“Justamente la otra vez estaban hablando que él (supervisor) no es bobo, que sabe que si él se lleva mal con los maquinistas, el que sale perdiendo es él. Porque un maquinista puede cortar la maquina cuando quiere; yo a esta (y me señala cierta máquina) le cambio un circuito o le saco una minima cosa y el electricista o él de mantenimiento puede estar horas para encontrar el problema. en cambio yo sé que es lo que tiene. Y X sabe el poder que tiene el maquinista porque él lo fue durante mucho tiempo”*.²⁴

²⁴ Podemos comprender dicha idea utilizando líneas del pensamiento organizacional de la escuela francesa fundada por Michel Crozier: “...las relaciones subordinados-superiores, si bien están claramente desequilibradas en favor de estos últimos, no son nunca relaciones en sentido único. Los subordinados tratan siempre de reconquistar una parcela de poder y a menudo lo logran. Para ello, negocian con sus superiores su cooperación, su buena voluntad o hacen pesar sobre ellos la amenaza de regatear esa cooperación. El bloqueo de la información, el mantenimiento de un clima tenso, la actitud de frenaje, puede ser interpretados en este contexto como recursos a disposición de los subordinados para recordarle al jefe que la relación de dependencia no es en sentido único, que él también depende de ellos y que sería mejor que lo tuviera en cuenta.” (Erhard Friedberg, 1972; 31)

6.3 - Supervisores

Como ya hemos adelantado, las jornadas comienzan en base a la decisión de los supervisores, quienes designan al maquinista en cual máquina trabajará y a los operarios y zafrales en que línea ocuparan sus puestos. Asimismo controlan las tareas, conceden permisos de descansos, salidas a ir al baño, etc. Se percibe desde los trabajadores un aumento del control y de la vigilancia por parte de los supervisores hacia los trabajadores. Por ejemplo, un operario decía: *“esa es la gente que quiere Conaprole ahora, que controle todo el tiempo, como un militar (similar idea a lo que me había dicho una zafra)”*.

Los zafrales sufren especialmente de ese control ya que al finalizar la zafra reciben un puntaje que incide en la futura contratación, siendo esta una presión constante que circula entre ellos durante los seis meses que desarrollan sus labores. Se sienten bajo “el ojo” del supervisor constantemente. Existe entre estos un miedo constante a ser vistos en una postura de ocio o realizando mal una tarea y tratan siempre de estar realizando una labor y sobresalir en las mismas. Esto tiene muchas veces consecuencias negativas sobre los trabajadores, por ejemplo, como pude registrar en las observaciones esto conlleva a que se produzcan muchos accidentes: *“Me contaba también la experiencia de que en ciertos momentos del día que quedan solo realizando tareas los zafrales con el supervisor, y este se para a verlos como trabajan y eso les ejerce una presión muy fuerte, me dice: “a mi no me pasa nada, pero los zafrales se ponen como locos, igual te levantan 10 pallet juntos”, y que cuando él le dice al supervisor que eso les incomoda, este les contesta que él no hace nada, que solamente está parado observando. (Mismo relato que me contaba un maquinista en helados)”*

Otro elemento que nos da la pauta del autoritarismo en las relaciones jerárquicas refiere a los sistemas de vigilancia espacial que se les impone a los trabajadores. Es interesante aludir a lo que los mismos delegados sindicales llaman como “panóptico”. Esto refiere a que en una sección en el CIM existe una sala de supervisores ubicada a lo alto de tal manera que permite observar todo el sector y a los trabajadores, logrando su control distancia. Es muy interesante comprender lo que provoca esa cabina, esa especie de panóptico que Jeremy Bentham diseñó como infraestructura dispuesta para ejercer la vigilancia. Como desarrolló Foucault se induce en este caso al trabajador en un estado consiente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder sin que ese poder se esté ejerciendo de manera efectiva. Por ejemplo, un maquinista

de este sector comentaba sobre este tema haciendo referencia a que él y el conjunto de delegados sindicales de dicho sector, protestaron de cómo afecta sobre todo a los más jóvenes y más aun a los zañales. Por ejemplo, me decía: *"el otro día uno se patinó de las escaleras y casi se cae y en seguida mira para arriba a ver si lo vieron, llegan a ese extremo, no se preocupan por ellos"*.

Siguiendo con el tema del control, a su vez algunos supervisores son muy estrictos con los descansos, tiempos improductivos, etc. Por ejemplo un trabajador veterano me expresaba el sentimiento de rabia que le generaba que le controlen las idas al baño: *"Como yo con los años que tengo en Conaprole fuese a hacer sebo al baño"*.

En las observaciones registradas podemos ver así como dichos supervisores desde la percepción de los trabajadores tienen estilos autoritarios y que se distancian cada vez más del trabajador, perdiendo el estilo paternalista que Conaprole tenía históricamente, un estilo más tradicional de gestión. Lo vemos también en el saludo por parte de los trabajadores hacia estos y en muchas anécdotas relatadas por trabajadores. ²⁵ Una observación registrada refiere a esto: *"Me habló de que antes era como una hermandad, se hablaban mucho más, "en invierno por ejemplo que no había mucha producción se ponían mesas grandes para arreglar cajas y se charlaba mucho. También me contó una anécdota de que en las fiestas se trabajaba mucho y el supervisor te exigía, pero después se armaba una mesa mismo en la zona de producción y comían todos juntos hasta con los supervisores."*

Podemos ver un estilo de relacionamiento totalmente distinto a otras épocas de Conaprole, ahora podríamos decir que es un estilo más utilitarista, en donde lo único que importa es la productividad y que se cumplan con las exigencias requeridas.

En las observaciones registradas se denota la percepción de los trabajadores sobre que a Conaprole lo único que le importa es el aumento de productividad. Por ejemplo un dirigente sindical relataba *"que a la empresa le importa sólo la productividad"*.

Desde la percepción de los trabajadores la productividad va por encima de las condiciones de seguridad de trabajo incluso por encima de las condiciones de higiene propiamente dichas. Por ejemplo dichos relatos de trabajadores así lo demuestran: *"dice*

²⁵ El ritual del saludo con un beso entre todos los trabajadores era algo característico antes de comenzar la jornada. A la mayoría de los supervisores simplemente se le daba la mano o incluso un saludo a distancia.

que el encargado busca solo la productividad al menor costo posible, pero si a vos una máquina te arranca la mano a nadie le importa nada”; “Son estrictos con la higiene en tiempos que la producción es lenta, pero después cuando tienen que aumentar la producción no les importa si las condiciones de higiene son las adecuadas o no”. O cuando limpiaban los pisos y al mismo tiempo los carritos eléctricos seguían pasando trasportando mercaderías corriendo el riesgo de que patinen y ocasionen un accidente.

Todas estas son cuestiones que generan que los trabajadores construyan desde su percepción que a la empresa lo único que le interesa es el aumento de la productividad.

A su vez también se pudo apreciar un cambio de los supervisores en materia de toma de decisiones. Observemos lo anotado en un registro: “Me decía que los supervisores de antes eran duros, a algunos les temblaban las patas cuando te venían a hablar “pero cuando te tenía que defender te defendía” y los problemas de acá dentro se resolvían acá, en el sector mandaba él y él, no venía por ejemplo ahora el Gerente, o se le contaba todo al gerente.” Lo observado aquí también se repite en otros registros de las observaciones realizadas, lo cual refiere a que antes el relacionamiento era más cercano con el supervisor, lo cual no indica que fuera más laxo, sino que tenía mayor poder de acción, decisión y hoy por hoy lo que se percibe es que está fuertemente jerarquizado y remite en última instancia siempre al gerente, lo cual debilita en materia de confianza a los supervisores, impidiendo la generación de una relación horizontal más proclive a lograr un mejor relacionamiento entre las partes.

Este estilo de gestión autoritaria por parte de los supervisores se puede ver en su máximo esplendor en el CIM. Sin embargo en San Ramón predomina un estilo de supervisión con tintes paternalistas. En las observaciones registradas en dicha planta claramente hay varios pasajes que aluden a ello, por citar un registro refiero al siguiente: “Salió el tema de los supervisores, que me contaba que la mayoría son macanudos, que incluso por ejemplo X juega al fútbol 5 con ellos como uno más”, “además los supervisores son muy bien, los conocen de afuera de la planta y hay muy buen trato con ellos. No están encima de los trabajadores, solo te marcan la tarea y luego te dejan tranquilo”. A su vez en el día a día nosotros como observadores participantes lo podíamos sentir en el trato que generamos con dichos supervisores. En el CIM por ejemplo era muy difícil mantener una charla con ellos

y para cada cosa debíamos pedir autorización con el gerente de planta. En San Ramón actuamos más libremente generando mayor confianza con los supervisores.²⁶

Podemos percibir que la diferencia entre estos estilos de supervisión del CIM y San Ramón, radica en las proximidades de relaciones que se mantienen en San Ramón, ya que debido a que esta es una localidad pequeña y la mayoría de los trabajadores y supervisores viven allí, además de la relación de supervisor-subordinado, también al mismo tiempo hay una relación de vecinos del mismo pueblo, de conocidos, lo que genera un mayor grado de comunicación entre ambos actores.

Otro punto que influye mucho en la relación supervisor-trabajador es el tema de la selección de los supervisores. Últimamente hay supervisores jóvenes, universitarios pero que no han hecho carrera dentro de la empresa. Eso juega una mala pasada en el relacionamiento con los *trabajadores* y más con los antiguos, dándose una menor confianza de estos últimos con las jefaturas. La siguiente anotación registrada alude a una conversación con un supervisor de X sección refiriéndose a otro sector, que refiere a dicha idea: *“Me habló de las diferencias con los otros supervisores. ” Es muy distinto, allá los supervisores imponen cierta distancia con los trabajadores. Nosotros somos uno más, con otras responsabilidades, pero cada uno tiene la suya, nosotros no somos los dueños de Conaprole”. Me contaba por ejemplo: “allá te ven haciendo algo mal y esperan para después matarte y yo prefiero decirlo entre nosotros, sino con eso igual lo que ganas es que ellos te maten a vos cuando puedan. Acá lo que pasa somos gente que venimos desde obreros y crecimos acá. Allá no, muchas jefaturas son recientes con gente joven”.*

Podemos ver entonces como desde Conaprole no se busca intencionalmente una relación más horizontal entre obrero y supervisor (apuntando así a un grado de cooperación entre estos que es de fundamental importancia para lograr mayor productividad y calidad en la producción, que lo podríamos asociar a las nuevas formas de organización del trabajo) sino que estas relaciones de mayor cooperación (que se dan en mayoritariamente en San Ramón y un caso aislado de una sección en el CIM) son propias de una gestión

²⁶ Sin embargo en las observaciones se pudo contactar un caso de un supervisor de San Ramón que presentaba características autoritarias, como lo presenta la siguiente observación: “Hablamos sobre los supervisores y el relacionamiento. Me contó que el más complicado digamos es X, que ese vino como supervisor con una postura muy dura ‘tipo militar’”, (...) Por ejemplo me contó que estuvo tres meses desde que X entró como supervisor para que este último le dirigiese la palabra, que era algo extraño, que no hablaba casi con nadie”.

paternalista que sobrevive de las relaciones sociales anteriores o propias de una industria situada en un pueblo del interior que conlleva a que se den ese tipo de relaciones.

6.4- Gerencia de planta

Con las gerencias de planta sucede algo similar respecto a los supervisores, presentan rasgos autoritarios, utilitaristas, perdiéndose ese paternalismo característico de otras épocas. Un registro da cuenta de ello: *“Me decía que las gerencias han cambiado, que antes en Magallanes por ejemplo el gerente venía y saludaba uno por uno en navidad. O por ejemplo me decía, el hombre que pagaba los sueldos te conocía los nombres de los 400 que éramos, “y ahora somos un número ” (el número de carné).”*

En una conversación que mantuvimos con una de las gerencias de planta, surgió algo interesante dado que mostró como existen por parte de ellos algunos retazos vivos de ese paternalismo que antes existía: *“Nos contó sobre la anécdota de en qué los jefes de sección algunas veces quieren sancionar algún trabajador veterano porque se mandaron algunas macanas, pero que X (gerente de planta) les dice: “bueno mándamelos para acá, pero no hagas ninguna sanción”. Y los jefes les dicen pero X (gerente de planta) la otra semana por lo mismo sancioné a uno. Pero él (gerente) le dice: “vos puedes hacer eso y tenes que hacerlo, pero yo no. No me puedo olvidar de esta gente”. Por ejemplo contaba anécdota de un yalero veterano en particular. “Yo lo vi cargando cajones y cajones de a dos, en condiciones malas, bajo la lluvia y mil cosas más. Yo lo vi trabajando y trabajando y no me puedo olvidar de eso. Yo lo llamé lo traigo para mi oficina y le digo no puedes ser tan pelotudo, mira que la próxima te van a matar o te vamos a matar, pero yo le tengo que dar esa segunda chance, no me puedo olvidar de como era antes y de su historia”*

Desde la percepción de las propias gerencias de planta se reconoce también que han cambiado las relaciones entre trabajadores y jerarquías superiores. Un gerente de planta refería a una pérdida de valores pero de parte de los trabajadores. El siguiente registro refleja dicha idea: *“Un gerente de planta nos contó una anécdota de que un día se iba hacer un paro sobre la tarde. Él habló con un trabajador para decirle si mandaba largar con la producción de yogur o no, porque si no terminaban y se hacía la hora del paro no podía dejar el producto en los tanques a medio producir. Este trabajador se comprometió*

y le dio su palabra de que lo hacían. Llegó la hora del paro y los trabajadores se fueron, X (gerente) llamó a esta persona que le había dado su palabra y le dijo: "che se fueron todos!" allí este trabajador llamo a uno por uno y volvieron a terminar la partida que habían empezado y sin marcar tarjeta de horas extra ni nada. X (gerente) nos explicaba esto para marcar la diferencia de antes y ahora, que no entiende que está pasando ahora, que piensa hay un cambio de valores en los trabajadores." El propio X (gerente) decía que: "antes si había un problema, primero se hablaba con el supervisor antes de tomar una medida de paro, ahora no, primero paran y después hablan".

Este gerente habla aquí también desde su experiencia como supervisor en los tiempos en cual el desempeñaba dicho cargo en la planta antigua de Magallanes. Un trabajador veterano en una jornada me relató cómo era dicho gerente cuando era supervisor y daba cuenta en su relato de ese relacionamiento más cercano, paternalista con los trabajadores, más flexible. Lo recordaba de muy buena forma.

Podemos decir con lo visto hasta el momento que no cambiaron los valores de los trabajadores sino que son repercusiones de las nuevas formas de organización del trabajo. Que estas anécdotas a las que se remonta ese gerente corresponden a otro estilo de gestión y de diferentes relaciones que se realizaban y presentaban en las plantas anteriores a la reestructuración y que ahora en el CIM existen otras formas de organizar el trabajo que repercuten en este relacionamiento que antes había entre las diferentes jerarquías. Recordemos lo que nos comentaba el trabajador veterano en cuanto su relación con dicho gerente y la mayor confianza y libertad con que se trabajaba antes de la reestructuración. Una de las cosas que podemos decir que cambió es justamente la relación más distante entre supervisor – trabajador.

¿Nos sonaría raro el hecho de que si X gerente o supervisor en las épocas anteriores pedía un favor los trabajadores le respondan, con las libertades que este daba y el tipo de relacionamiento que tenía con los trabajadores? Pero la forma como gestionan los supervisores actuales, todas las formas de control a las que están sometidos los trabajadores y el tipo de relacionamiento que tienen con los supervisores, ¿nos sonaría raro que un trabajador demuestre buena voluntad con un capataz?²⁷

²⁷ Recordemos los postulados de Crozier: "La organización apela implícitamente a la "buena voluntad" de cada uno de sus miembros, pidiéndoles su cooperación. Estos a veces pueden negarse a hacerlo. Es esa posibilidad de rechazo lo que les

Son asuntos que hay que reflexionar para comprender por qué se presentan tantas fricciones entre la gerencia y los trabajadores actualmente.

Desde la gerencia se analiza, interpreta las situaciones actuales de conflicto pensando desde una lógica de lo vivido en las antiguas plantas cuando la realidad o el mundo de vida del CIM (con características más autoritarias que en San Ramón) es totalmente diferente, con una nueva organización, con nuevos actores y trabajadores más jóvenes que tampoco vivieron el trabajo en las anteriores plantas.

En cuanto a las decisiones que toman los gerentes están muy atadas a las jerarquías por encima de ellos, ya sea directorio, recursos humanos, etc. Un registro de lo hablado con un gerente así lo denota: *“Nos decía que para él, el Sindicato quiere todo ya, si no le solucionás algo al otro día igual te para la planta. Se piensan que somos omnipotentes, que sabemos todo, pero no son conscientes de las diferentes jerarquías que hay por encima de nosotros. Nosotros tenemos que hacer todo: marcar, levantar el centro y hacer el gol.”*

Manifestaba también este gerente que estaban muchas veces muy atados a las jerarquías haciendo que se debilite su gestión por el hecho de que a veces se decidía algo y luego el sindicato reclamaba a recursos humanos y así conseguir lo que él no permitió, quedando él en una postura desfavorable para futuras decisiones a tomar.

6.5- Sindicato

Ya hemos adelantado a medida que íbamos desarrollando los anteriores actores, las características del rol del sindicato en esta organización del trabajo. Vimos un sindicato a la defensiva de los zafrales, implementando diversas estrategias para generar puestos efectivos y evitar el “manoseo” con estos trabajadores precarios. A su vez también pudimos vislumbrar otras estrategias sindicales para prevenir y defenderse de ciertas políticas organizacionales que debilitan la situación de los trabajadores en el sentido de menos puestos de trabajo, más tareas a igual remuneración, pocas posibilidades de ascenso

da poder sobre la organización, en la medida en que ésta será afectada por el comportamiento que ellos adopten. La organización siempre necesita la participación de sus miembros. Por este motivo, esa participación será negociada, aun implícitamente.” (Erhard Friedberg, 1972; 24)



de categorías, etc. Una de ellas por ejemplo es el caso de exigir que en determinados puestos que no es necesario operar máquina alguna, solo puede trabajar un maquinista. Esto hace que se genere un puesto más de maquinista con una categoría más alta.

A su vez, si bien desde Conaprole se apunta a una mayor flexibilidad y polivalencia de los trabajadores, el sindicato también toma sus medias ante dichas consecuencias, por ejemplo cuidando los puestos de trabajo de cada trabajador. Es así que si un sindicalista ve a un maquinista arreglando él mismo una falla eléctrica, le dice que llámame al electricista ya que ese no es su trabajo. Y así lo mismo con los efectivos que dejaban realizar tareas que no les correspondían a los zafrales.

A su vez en algunos sectores se puede ver como la empresa tiene sus propias estrategias para combatir el hecho de que el sindicato exija determinados puestos efectivos en algunas líneas y así intente evitar la contratación de muchos zafrales. Por ejemplo en un sector determinado registré lo siguiente: “Le pregunté si ellos tenían algún tipo de tarea que solo lo pueda realizar algún trabajador efectivo (estrategia que se utiliza en otros sectores del CIM para generar puestos de trabajos efectivos y que no pueda hacer todo el zafral). Me dijo que: *“acá no funciona porque si hoy un trabajador por ejemplo quiere pedir el traspaso para trabajar en la planta de Villa Rodriguez porque vive ahí, te dicen que no pueden mandarlo porque no queda nadie efectivo realizando la tarea aquí y esas cosas truncan a los traspasos”*.

Podemos ver así la acción del sindicato centrándose en la preocupación de mantener y generar fuentes de trabajo y que se respeten las categorías descritas.

Debe destacarse también un debilitamiento sindical en el sentido que predominan para con los trabajadores una relación instrumental, en el sentido por ejemplo de cómo lo dicen muchos trabajadores *“me afilio porque me sirve”*; *“al principio nadie se afilia al sindicato, que a nadie le importa, pero que están todos afiliados. A medida que pasa el tiempo uno no le queda otra que afiliarse”*.

El flujo continuo de la producción y esos ritmos vertiginosos de producir genera que existan menos espacios ociosos de los trabajadores a los cuales en todo momento se les está exigiendo producir. Antes por lo que relataban antiguos trabajadores los ritmos eran más lentos, había mayor cantidad de trabajadores por línea, lo que posibilitaba varios relevos, más tiempos de descanso, brindando así espacios proclives para la interacción y

sociabilización de los trabajadores. Como se pierde entonces toda esa sociabilidad que había dentro de la fábrica se pierde también la fuente de la identidad sindical. Por ejemplo un trabajador me contaba lo siguiente: *“Y que en cuanto al sindicato también dice que eso es una falla que están teniendo, porque no tienen espacio de comunicación con la gente joven. ‘Antes al estar mucho más tiempo en los pasillos, en los vestuarios se hablaba de política, de temas sindicales, de fútbol, ahora no, no hay esos espacios’ ”*. Podemos ver así un alejamiento entre sindicato y jóvenes.

Sin embargo, pese a este debilitamiento aparente, el sindicato juega un rol importante en la organización del trabajo de Conaprole. La erosión del relacionamiento del trabajador y supervisor (ese distanciamiento característico, esa pérdida de ese paternalismo que mencionábamos anteriormente existía en Conaprole y que actualmente quedan algunos vestigios) genera que el Sindicato gane más fuerza, en el sentido por ejemplo, de que ante un eventual problema o inconveniente que tenga un trabajador, este no se lo va a plantear al supervisor sino que acude directamente al delegado sindical de su sector. Dicho delegado o habla directamente con el supervisor o lo comunica a la central sindical (si es un tema relevante) para que desde allí se tomen cartas en el asunto. Esto conlleva a que todo problema lo resuelve el sindicato, por más que si ese trabajador si se lo hubiese planteado directamente al supervisor lo hubiese solucionado.

7- Conclusiones

Como fuimos desarrollando a lo largo del análisis podemos ver como la hipótesis que sostuvo nuestro trabajo definitivamente se sustentó con certeza, siendo así que fuimos describiendo características propias de las viejas y nuevas formas de organizar el trabajo, con ciertas particularidades específicas propias del modelo de Conaprole, revelando así una estructura productiva muy compleja. Vayamos realizando un breve recorrido por lo que hemos estudiado y así ir dilucidando en un breve apartado este modelo específico de organización de trabajo Conaprole.

Por un lado encontramos esa híbrida productiva en las características propias del conjunto general de los trabajadores. Si bien la organización de trabajo se estructura en torno a puestos de trabajo claramente definidos y de categorías laborales de acuerdo a la clásica división técnica del trabajo de los modelos tayloristas de producción, encontramos la presencia de cierto tipo de trabajadores que escapan al trabajador típico taylorista. Por un lado vemos la importancia de los trabajadores especializados como lo son los *elaboradores*, capaces de manejar los nuevos sistemas informáticos con base en la micro electrónica, en donde desde una cabina a distancia operan varias máquinas (anteriormente que fuesen automatizadas, dichas tareas se hacían manuales, abriendo y cerrando grifos). Dichos trabajadores podemos ver que tienen cierto grado de autonomía y participación en la toma de decisiones y mayor responsabilidad sobre los productos, siendo así que no los podemos clasificar como taylorizados.

A su vez también vimos a los maquinistas y su saber hacer, su conocimiento de varias máquinas, incluso en ocasiones manejando más de una a la vez. Esto nos muestra cierta alteración al modelo de organización de trabajo tradicional, en el sentido de la flexibilidad de la fuerza de trabajo, permitiendo a la organización estar preparados para el mercado fluctuante, esa demanda que varía día a día, con exportaciones a diferentes partes del mundo y con variaciones en los productos según las exigencias de los diversos mercados. Las secciones, como bien se desprende de lo anteriormente mencionado, se organizan en base a lo que se conoce como *just- in-time*, característica asociadas al modelo japonés y como bien lo mencionábamos al describir dicho modelo siguiendo a Neffà corresponde a

una producción empujada por la demanda repercutiendo en la intensificación del ritmo de trabajo.

Dando fundamento a nuestra hipótesis de modelo híbrido, coexisten con este conjunto de trabajadores especializados, como lo son los maquinistas y elaboradores, una gama de operarios comunes y “zafrales”²⁸, que se pueden etiquetar como los trabajadores “taylorizados”. Como bien desarrollamos siguiendo a Coriat, el obrero en estos modelos de producción solo ejecuta el trabajo limitándose la responsabilidad del mismo a ejecutar lo que se le instruye, no se le permite pensar ni se lo exige, lo único que se requiere es que sean capaces de cumplir las órdenes con la mayor celeridad posible. Su rutina de trabajo está marcada y controlada día a día por el supervisor, con tareas monótonas, repetitivas, rígidas y sin exigencia de creatividad. Dichas características son las que se presentan en estos operarios comunes y zafrales correspondiendo a la herencia taylorista de esta organización. A su vez las líneas de producción determinan su velocidad del trabajo, componente típicamente fordista. Recordemos como hacía referencia Neffa que el objetivo del fordismo era lograr economizar el tiempo con el movimiento continuo de las máquinas, los insumos y los productos y la permanencia rígida de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Igualmente pudimos observar dos cuestiones en cuanto a las características de las tareas que quitan fuerza a estos postulados de trabajadores “taylorizados”. Por un lado el hecho de que el que enseña es el compañero resta fuerza a la concepción taylorista del trabajador como simple “brazo ejecutor” y por otro lado pudimos ver como la realización de las tareas que desarrollan estos trabajadores en cada línea, depende muchas veces del supervisor de turno, teniendo cada uno de estos últimos diferentes maneras de trabajar así como diferentes conjunto de reglas tacitas sobre cada equipo de trabajo en el día a día.

²⁸ Actor de relevancia, que no esperábamos encontrar, que juega un papel significativo en la organización del trabajo de Conaprole. Con dicho trabajador se busca flexibilizar la producción en el sentido de como decíamos antes son “más dóciles”, se adaptan sin oposición a los ritmos de trabajo, a los aumentos imprevisibles de la velocidad de las máquinas, siempre están en constante movimiento, todo por su presión para quedar efectivo y sentirse siempre bajo “el ojo” del supervisor. Vimos las respectivas consecuencias que conlleva dicho actor para con el resto de los trabajadores y la organización sindical. Detallamos también diversas estrategias del sindicato para poner freno a ello y cuidar de este nuevo actor que cada día toma más fuerza en la industria.

Asimismo observamos que si bien estos trabajadores “taylorizados” desarrollan diversas tareas a la vez, refiere a una multifuncionalidad empobrecida en el sentido que se le suman al trabajador muchas tareas pero que nada aportan al enriquecimiento del contenido de la misma, simplemente es por el hecho de reducir volumen de trabajadores y que se cumpla con los ritmos de productividad exigidos. A su vez la única iniciativa que se les pide es la de aprovechar al máximo los tiempo muertos, en el sentido de que si una máquina por algún motivo se para, ellos sin necesidad de que el supervisor les ordene ya deberían ponerse a realizar alguna otra tarea, ya sea de limpieza u ordenando los lugares de trabajo. Se trata de eliminar la porosidad del trabajo a su máximo estado.

Otra especificidad particular y muy interesante que encontramos en Conaprole es la existencia del elaborador de queso de ricota y gruyer en San Ramón en donde se sigue manteniendo ese oficio artesanal típico de modelos anteriores al taylorismo.

Vemos así que en la organización de Conaprole conviven trabajadores típicos de los nuevos modelos (trabajadores especializados, maquinistas), trabajadores “taylorizados” (operarios comunes y zafrales) y en menor medida un conjunto de trabajadores típicos de modelos anteriores al taylorismo que mantienen esa especie de carácter de oficio donde los “secretos profesionales” continúan vigentes.

Siguiendo con componentes característicos del modelo tradicional taylorista fordista, encontramos una escasa incorporación y valorización del conocimiento de los trabajadores en la realización de sus actividades de trabajo, no existiendo una articulación entre el conocimiento técnico de trabajadores especializados como pueden ser el de los ingenieros y el conocimiento tácito de ciertos trabajadores con mucha experiencia en sus labores. Dicha característica podemos asociarla a lo que vimos en cuanto a unos de los principios generales que denotan los postulados y concepciones de Taylor, referente a separar la concepción de la ejecución. Es decir la concepción queda en manos de la gerencia que es la encargada de toda la planeación del trabajo, siendo el especialista quien establece como deben ser ejecutadas las tareas.

Igualmente, como desarrollamos, muchos trabajadores realizan importantes innovaciones en sus máquinas con o sin consentimiento de los supervisores, pero siempre de forma casual sin intervención de ninguna jerarquía superior. Es así que no encontramos

un sistema flexible de organización del trabajo en materia de implementación de mecanismos de para el involucramiento y motivación de los trabajadores en la calidad del proceso productivo. A su vez también se observó un modelo muy rígido en cuanto que no posee espacios para desarrollar estímulos en las carreras profesionales ni mecanismos que recompensen el mayor involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo.

El hibridismo productivo también lo podemos asociar a la presencia de mecanismos de “mando y control”²⁹ con la figura de un supervisor en donde en algunas secciones presentan fuertes características autoritarias distanciándose plenamente del trabajador en donde lo único que le interesa es que la producción salga.³⁰ A su vez encontramos relaciones entre supervisor-trabajador que en un principio podríamos asociarlas a relaciones más horizontales entre ambos, pero como hemos analizado corresponde más bien a una relación paternalista típica de una planta del interior como lo es San Ramón y a su vez también por ser supervisores que habían comenzado como obreros e hicieron toda la carrera allí, teniendo otro tipo de relacionamiento con el personal.

Desarrollamos como parecería ser que el viejo paternalismo típico de Conaprole estuviese desapareciendo, aunque se sigue manteniendo rasgos paternalistas incluso desde las gerencias de planta.

Otro punto importante que surgió en nuestro análisis fue que observamos a un sindicato jugando un papel importante a la hora de poner freno a flexibilidades organizacionales que se apunta desde las altas jerarquías del Conaprole. Vimos diferentes estrategias que utilizan para dicho fin, tales como hacer respetar a estrictamente el sistema de categorías (llamar la atención a un trabajador si está haciendo algo que no le corresponde) o exigir que en ciertas líneas trabajen un máximo de zafrales y que a su vez estos no puedan hacer las mismas tareas que los efectivos.

²⁹ Vimos el miedo constante que siente el zafral a ser visto en una postura de ocio, dado el puntaje final que el supervisor le adjudicará. También relatamos esa especie de panóptico que se encuentra en una de las secciones del CIM.

³⁰ Vimos siguiendo a los postulados de Crozier como los límites organizacionales impuestos por los mecanismos de mando y control no determinan en su totalidad el comportamiento de los miembros de la organización, siendo así que resaltamos en el análisis como ciertos supervisores reconocen la importancia del conocimiento de los maquinistas en el sentido del “poder” que le otorga ese saber de las maquinarias complejas al trabajador y que les permite negociar ciertas buenas voluntades que son fundamentales para lograr una mayor productividad y calidad en la producción.

Para finalizar es interesante plantearnos una reflexión en cuanto a preguntarnos cómo pese a las características del modelo organizacional de Conaprole que hemos desarrollado a lo largo del análisis (con un sistema de vigilancia permanente, un predominio de relaciones instrumentales de las jerarquías en donde desde la percepción de los trabajadores lo único que les interesa es el aumento de la producción, supervisores autoritarios y cada vez más distantes, nostalgia de los trabajadores veteranos por el sistema de relaciones paternalistas, una organización del trabajo en donde predominan tareas monótonas, rígidas, repetitivas, en donde no existen actividades para involucrar al trabajador con el sistema productivo, donde la única iniciativa que se pide es para reducir al máximo los tiempos muertos, etc) mantiene su éxito en la producción cumpliendo con creces con el mercado interno e internacional, en donde como se pudo constatar en las observaciones el trabajador pese a todo se preocupa que la producción salga bien, respetando la calidad, que se cumpla con los plazos de las exportaciones, realizan mejoras en sus máquinas, mantienen una buena comunicación en tanto a lo productivo con los supervisores a pesar de su distanciamiento, etc.

Podemos decir que esto se mantiene dadas ciertas características propias del modelo productivo de Conaprole. Por ejemplo esa cooperación productiva que referimos cuando decimos que el que enseña es el compañero, o esa historia de Conaprole en cuanto a un modelo de producción más tradicional y artesanal, permeado por relaciones más paternalistas, en donde como referían algunos trabajadores veteranos Conaprole era antes considerado como “la madre Conaprole” o “la familia”, característica que día a día con estas nuevas transformaciones productivas se van perdiendo.

8- Anexo

Matriz de observación

DIA	FUENTES INDIVIDUALES O COLECTIVAS/ LO DIJO EN PRIVADO O EN PÚBLICO (GRUPO). EN CASO DE GRUPO: CON CONSENTIMIENTO. HUBO DESACUERDOS. FUE DEBATIDO EN EL GRUPO. FUENTES JERÁRQUICAS Y/O HORIZONTALES	DESCRIPCIÓN DENSA DEL EVENTO. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS). QUE OCURRE. QUE SE DICE, QUE SE RELATA. SITUACIONES DE CONSENSO O DE CONFLICTO. QUE SE REPITE. MAYOR RIQUEZA DE DETALLES.	CLASIFICACIÓN DIMENSIÓN O DIMENSIONES QUE SON REFERIDAS O EMERGENCIA DE UNA NUEVA DIMENSIÓN	REFLEXIONES. NIVEL INTERPRETATIVO INTREPRETACIONES PRELIMINARES SOBRE EL SIGNIFICADO DE LO OBSERVADO EN ESE DIA. PUEDEN SER PISTAS PARA INTERPRETACIÓN.

9- Bibliografía

- Boyer, Robert – Freyssenet Michel (2001), *“Los modelos productivos”* Trabajo y Sociedad / CEIL-PIETTE del CONICET / Lumen-Humanitas, Buenos Aires.
- Conaprole: <http://www.conaprole.com.uy/>
- Coriat, Benjamin (1982) *“El taller y el cronometro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa”*. Siglo Veintiuno, Madrid.
- De la Garza, Enrique. (1999), *“Epistemología de las Teorías sobre Modelos de Producción”*, en De la Garza, E. (comp.) (1999), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, GT Trabajo. sujetos y organizaciones laborales; CLACSO, Buenos Aires.
- Echeverría, Rafael (2009), *“La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación”*. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.
- El Observador (2013): <http://www.elobservador.com.uy/noticia/241500/conaprole-se-adelanta-al-futuro-y-va-por-mas-produccion/>
- El País (2012): <http://historico.elpais.com.uy/121206/pecono-680096/economia/Conaprole-repite-en-ser-mayor-exportador/>
- Erhard Friedberg (1972) *“Análisis sociológico de las organizaciones”*. Traducción parcial del No 28 de la revista “POUR” editada por el GREP, Paris, en materiales de apoyo a las actividades de capacitación del CIAEH.

- Frassa Juliana (2008) *“Tendencias globales y locales en los nuevos modelos de producción y organización del trabajo. Apuntes para la discusión.”* Trabajo y Sociedad. Caicyt-Conicet, Santiago del Estero, Argentina.
- Guber, Rosana (2011), *“La Etnografía, método, campo y reflexividad”*. Siglo Veintiuno, Buenos Aires.
- Nelfa, Julio C. (2000), *“Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”*, en CLACSO, GT Trabajo, sujetos y organizaciones laborales, Biblioteca Virtual.
- Nelfa, Julio C. (2003), *“El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece”*. Lumcn, Buenos Aires.
- Piore, M. J. y Sabel, CH. E. (1990), *“La segunda ruptura industrial”*. Alianza Editorial, Madrid.
- Pucci, F; Levin, R; Trajtenmberg, N; Bianchi, C. (2008) *“La implementación de normas de calidad en la industria uruguaya. Entre la innovación y el ritualismo”*. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la Republica. Ediciones Trilce.
- Rey, Rafael (2009) *“Organización del trabajo e innovación: el caso del Hospital de Clínicas”* Facultad de Ciencias Sociales, Montevideo.
- Robertt, Pedro (2006) *“Reestructuración productiva y social en una empresa globalizada. El caso de Conaprole en Uruguay”*. Instituto de Filosofía y Ciencias Humanas de la Universidad Federal de Rio Grande del Sur, Porto Alegre.

- Sennet, Richard (2000) “*La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*” Editorial Anagrama, Barcelona.
- Supervielle, Marcos- Quiñones, Mariela (2011). “*Gestión de Recursos Humanos en la industria manufacturera exportadora de Uruguay 1991- 2010*”. Proyecto I+D. Comisión Sectorial de Investigación Científica. UDELAR.
- Supervielle, Marcos – Robertt, Pedro (2012) “Análisis organizacional de la Cooperativa nacional de productores de leche” Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- Zarifian, Philippe. (1993) *Los nuevos enfoques de la productividad: modelo de organización y de performance de la firma industrial moderna*. Montevideo: Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical.