

Francisco Pucci  
Soledad Ni3n  
Fiorella Ciapessoni

La negociaci3n colectiva  
y los actores sociales en  
un gobierno de izquierda

Conflictos, consensos y resultados



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY



CSIC

bibliotecaplural





La negociación colectiva  
y los actores sociales  
en un gobierno de izquierda

*Conflictos, consensos y resultados*



Francisco Pucci

Soledad Ni3n · Fiorella Ciapessoni

La negociaci3n colectiva  
y los actores sociales  
en un gobierno de izquierda

*Conflictos, consensos y resultados*



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY



CSIC

bibliotecaplural

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

El trabajo que se presenta fue seleccionado por el Comité de Referato de Publicaciones  
de la Facultad de Ciencias Sociales integrado por Karina Batthyány, Pablo Ventura,  
Wanda Cabella, Antonio Cardarelo y Carlos Casacuberta.

© Francisco Pucci, Soledad Nión, Fiorella Ciapessoni, 2012

© Universidad de la República, 2012

Departamento de Publicaciones,  
Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR)

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

Montevideo, CP 11200, Uruguay

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

Telefax: (+598) 2409 7720

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

<[www.universidadur.edu.uy/bibliotecas/dpto\\_publicaciones.htm](http://www.universidadur.edu.uy/bibliotecas/dpto_publicaciones.htm)>

ISBN: 978-9974-0-0874-8

## Agradecimientos

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

a la Agencia Nacional de Investigación e Innovación, la cual financió el Proyecto cuyos resultados presentamos en este libro.

a la Comisión Sectorial de Investigación Científica, que hizo posible la publicación de los resultados del proyecto.

a Emiliano Rojido, por los datos aportados para el análisis de los convenios.

a Bolívar Moreira y Lucía Pieri, que nos proporcionaron los contactos y la información necesaria para realizar el censo.

a Vera Salomón, Analía Testa y Andrea Hernández, que realizaron con mucha eficiencia y profesionalidad el trabajo de campo de este trabajo.

a los dirigentes empresariales, sindicales y a los representantes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que tuvieron la amabilidad de responder a las preguntas del censo.

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

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





# CONTENIDO

---

PRESENTACIÓN DE LA COLECCIÓN BIBLIOTECA PLURAL, <i>Rodrigo Arocena</i> .....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS .....	15
Metodología de análisis.....	16
Desarrollo del trabajo .....	18
CAPÍTULO 1. LAS RELACIONES LABORALES EN URUGUAY	
Contexto histórico.....	21
El mundo del trabajo en las políticas de integración regional.....	30
Los impactos en la negociación colectiva.....	33
El nuevo escenario.....	40
CAPÍTULO 2. REGLAS DE JUEGO Y NIVELES DE LEGITIMIDAD	
Balance del proceso.....	45
Confianza y diálogo entre actores.....	49
Niveles de confianza de las organizaciones sindicales.....	52
Niveles de confianza de los empresarios.....	63
Niveles de confianza de los representantes del Poder Ejecutivo .....	75
Acuerdos y consensos.....	78
Dificultades para el logro de consensos .....	81
CAPÍTULO 3. PROCESOS Y RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA	
Conflictividad laboral.....	87
Convenios por rama y por empresa .....	101
Duración de los convenios.....	107
Leyes y normativas.....	112
Salarios.....	116
Aspectos novedosos del formato de negociación.....	118
CAPÍTULO 4. LAS NUEVAS TEMÁTICAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA	
Las nuevas temáticas en los convenios colectivos.....	124
La evolución del contenido de los convenios colectivos .....	134
El análisis cualitativo de los convenios. La seguridad en el empleo.....	136
Organización del trabajo.....	138
Formación y capacitación.....	151

CAPÍTULO 5. SEGURIDAD LABORAL, CALIDAD, CAMBIO TECNOLÓGICO Y PRODUCTIVIDAD	
Seguridad laboral.....	I 59
Calidad de procesos y productos.....	I 63
Productividad .....	I 68
Tecnología .....	I 74
CONCLUSIONES..... I 83	
BIBLIOGRAFÍA..... I 93	

# Presentación de la Colección Biblioteca Plural

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

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

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

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

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

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

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

*Rodrigo Arocena*

# Introducción

Una de las primeras medidas que tomó el gobierno de izquierda que asumió en el año 2005 fue convocar a Consejos de Salarios y reinstaurar el proceso de negociación colectiva que se había desmantelado quince años atrás. Esta medida, largamente requerida por el movimiento sindical, se enfrenta a desafíos muy diferentes a los que se dieron en anteriores períodos de restauración de modalidades de negociación colectiva. Estos desafíos se refieren a que la desestructuración, la informalidad y la precarización de las relaciones laborales, producto de los cambios productivos experimentados en las últimas décadas, han transformado profundamente a los actores laborales que participaron históricamente en los diagramas de negociación colectiva ensayados en nuestro país a lo largo de su historia. Esto lleva a preguntarse si los formatos de negociación colectiva implementados a partir del 2005, que recuperan los modelos históricos de negociación colectiva, son los más adecuados para el nuevo contexto laboral.

El gobierno de izquierda que asume en el año 2005 retomó los procedimientos de negociación colectiva tripartita, realizando algunas modificaciones de los grupos que conforman los Consejos de Salarios e incorporando a los trabajadores rurales y a las empleadas domésticas. La implementación de la negociación colectiva facilitó la organización de sindicatos en muchas ramas en las que nunca hubo sindicatos fuertes, y en otras en las que el sindicalismo se había debilitado. Este proceso permitió fortalecer algunos espacios del movimiento sindical o, al menos, contrarrestar su debilidad estructural a través de los impulsos generados por la convocatoria de Consejos de Salarios. La incorporación de los trabajadores rurales a la negociación colectiva, a su vez, levantó un veto impuesto durante mucho tiempo por las gremiales rurales, en especial la Federación Rural, que se opusieron históricamente a cualquier forma de negociación con los trabajadores de su sector.

Además de la convocatoria a Consejos de Salarios, el gobierno de izquierda implementó un elenco de medidas para dinamizar las relaciones laborales, entre las que se pueden citar:

- a. la creación del Consejo Superior de Salarios, como órgano de representación de las cúpulas empresariales y sindicales, con una agenda temática amplia que trata de obtener consensos en determinados temas de la reforma laboral de gran amplitud;
- b. la convocatoria de un Consejo Tripartito para el Sector Rural, que nunca antes había conocido un ámbito de discusión de los temas laborales de un sector básico de la economía del país;
- c. la convocatoria a negociar colectivamente al sector público, que en el pasado también estaba al margen de todo diálogo, en virtud que los gobiernos anteriores habían mantenido una posición muy

- rígida de negar la negociación en estas materias en la administración central;
- d. la creación de una comisión tripartita en el ámbito de la Inspección del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS);
  - e. la convocatoria al «Compromiso Nacional», hecha por el propio presidente de la República, mediante el cual el gobierno informaba acerca de las políticas que pensaba implementar en diversas materias, entre ellas, el empleo y la legislación laboral;
  - f. la derogación del Decreto 512/66 que permitía la desocupación de los lugares de trabajo mediante el uso de la fuerza pública;
  - g. en el ámbito jurídico se promulgó la ley de libertad sindical y el decreto sobre prevención de conflictos y se reguló las ocupaciones de los centros de trabajo.

La reedición de espacios de negociación colectiva contribuyó a reforzar los mecanismos institucionalizados de intermediación de intereses, que han adolecido, históricamente, de debilidades institucionales. La implementación, el funcionamiento y la estabilidad de las arenas de negociación estuvieron, en el pasado, fuertemente subordinadas a la acción de los partidos políticos en el poder y en la oposición organizada. El fortalecimiento de los mecanismos institucionales de negociación colectiva permite que la misma funcione y cumpla sus objetivos con independencia de las rotaciones de poder o de las diferentes alternancias políticas, apuntando a la conformación de modelos de neocorporativismo social similares a lo que encontramos en los países europeos. En este sentido, la implementación de la negociación colectiva pretende constituirse en un espacio autónomo de las organizaciones político-partidarias, que fueron el eje de la articulación de intereses hasta el presente.

En este sentido, las hipótesis que sustentan este trabajo son las siguientes:

1. Los actores sociales que participan en la negociación colectiva son más heterogéneos en su composición que los que participaron en instancias anteriores. Los cambios en la organización del trabajo han segmentado a los trabajadores en múltiples diferenciaciones sectoriales y por empresa, de acuerdo a desempeños y productividades asignadas por el mercado, lo que acentúa las heterogeneidades salariales, las diferencias de capacidades redistributivas, la competencia por las calificaciones y el desarrollo de estrategias sectoriales y corporativas al interior de las unidades productivas. En el caso de los empresarios, las diferentes inserciones en los mercados nacionales, regionales e internacionales y los diferentes niveles de desarrollo tecnológico inter e intrarrama han aumentado la clásica heterogeneidad de intereses propios de este actor.
2. La implementación de la negociación colectiva facilitó la organización de sindicatos en muchas ramas, lo que implicó un relativo fortalecimiento del movimiento sindical. Estos nuevos sindicatos se conforman con liderazgos menos politizados y con poca experiencia en el manejo de la

- acción colectiva, en estructuras sindicales más descentralizadas y con lógicas de acción más articuladas en torno a demandas corporativas de corto plazo en detrimento de estrategias políticas globales y de largo plazo.
3. En el caso de los empresarios, el desarrollo de la negociación por rama implicó la imposición de reglas de juego en sectores con escasa capacidad para implementar acciones colectivas, más allá de su poder estructural como propietarios de unidades productivas. Esto implica que este actor genere, en muchos casos, estrategias puramente defensivas en la negociación colectiva. En las ramas en las cuales la negociación por empresa tuvo más desarrollo, desaparecen los incentivos a la acción colectiva, como ser la equiparación de los costos salariales que se produce en los acuerdos por rama, por lo que la acción gremial, pública, tiende a diluirse en la acción privada, puntual, de cada empresario en su unidad productiva.
  4. Los formatos históricos de negociación colectiva enfrentan nuevos desafíos en función de las nuevas características de los actores laborales. Estos desafíos se expresan en:
    - a. la escasa institucionalización que tienen los procedimientos de negociación, que dependen más de la acción colectiva de los actores laborales que de reglas de juego formalmente establecidas;
    - b. la debilidad de los acuerdos colectivos, sustentados en relaciones de fuerza inestables y puntuales;
    - c. la desigual representación de intereses que se expresan en los espacios de negociación;
    - d. las dificultades de articulación entre la negociación por rama de actividad y la negociación por empresa;
    - e. los escasos y puntuales avances en términos de enriquecimiento de la pauta de negociación, como expresión de los componentes anteriores;
    - f. las dificultades para acompasar la negociación colectiva a los cambios productivos y organizacionales que se desarrollan, de manera desigual, en las diferentes ramas y sectores de actividad.

## Objetivos generales y específicos

Este trabajo se propone discutir las hipótesis anteriores, analizando las lógicas de acción colectiva implementadas por los sindicatos de trabajadores y las gremiales empresariales, en el marco de los procesos de negociación colectiva implementados a partir del año 2005.

En este sentido, los objetivos específicos están enfocados en el análisis de:

1. los vínculos que los actores laborales tienen con el sistema político;
2. la capacidad de representación de intereses que tienen los actores laborales;



3. las estrategias de negociación que desarrollan los actores laborales en particular la articulación que realizan entre la negociación por rama de actividad y la negociación por empresa;
4. el formato institucional de la negociación colectiva;
5. el rol del Estado en la negociación colectiva;
6. los contenidos de los acuerdos alcanzados y de la agenda de corto y mediano plazo. Se entiende que los contenidos de los acuerdos reflejan los intereses de los actores, así como son también un indicador indirecto de la disposición a establecer relaciones de cooperación o de competencia corporativa;
7. el horizonte temporal de los temas de negociación. Esta dimensión, guarda relación con lo anteriormente mencionado y apunta a conocer si los actores perciben el ámbito de negociación como un ámbito estable o provisional.

## Metodología de análisis

La metodología de investigación se centró en la búsqueda de referentes empíricos que permitan comprender los principales componentes de la acción colectiva de los actores laborales que participaron en la negociación colectiva implementada a partir del año 2005. Para analizar estas dimensiones, se requiere la construcción de indicadores que permitan su medición y su comparación con otros períodos históricos. Las técnicas utilizadas fueron:

- a. entrevistas en profundidad a informantes calificados y a una muestra de las personas censadas, a través de las cuales se analizaron las siguientes dimensiones:
  - configuración histórica de los actores laborales,
  - formas de articulación con el sistema político,
  - desarrollo de estrategias;
- b. realización de un censo a los participantes de la negociación, a través de un cuestionario (aplicado cara a cara a representantes de las tres partes) donde se relevaron los siguientes indicadores:
  - temas tratados en la negociación colectiva,
  - percepción de los niveles de conflictividad de las diferentes rondas salariales,
  - percepción de los contenidos, duración y modalidades de los convenios colectivos,
  - percepción de los niveles de representatividad, actitudes y respeto de las reglas de juego por parte de los actores laborales,
  - percepción de la actitud del Estado en la negociación colectiva,
  - percepción del marco normativo de la negociación,
  - sus balances y resultados.

Estos indicadores se analizaron según la rama, el sector y el grado de poder sindical correspondiente, de manera de poder describir las diferentes lógicas de acción y de establecer relaciones consistentes entre las diferentes variables.

El censo fue realizado en el año 2009, por lo que sus datos permiten el análisis de todo el período de negociación colectiva del primer gobierno de izquierda de nuestro país. La población censada se compone de los delegados de los trabajadores, de los empresarios y del MTSS en representación del Estado que participaron en los 24 grupos de negociación colectiva implementados. Cada grupo de negociación se divide en diferentes subgrupos, cuyo número varía de acuerdo a las características específicas de cada rama de actividad. Cabe mencionar que existen dos grupos de negociación para los cuales no se logró acceder a los representantes de los empresarios.

La población censada, dividida en 24 grupos, participa en la negociación que se desarrolla en los diferentes subgrupos, que pueden tener procesos y resultados muy diferentes entre sí. En este sentido, las preguntas formuladas apuntaron a que el entrevistado diera un panorama de los rasgos salientes o predominantes de la negociación colectiva, sin alcanzar las realidades específicas y heterogéneas de cada subgrupo (objetivo inabarcable en el marco de este trabajo).

El objetivo del censo estuvo centrado en relevar las opiniones, percepciones y valoraciones de los tres actores participantes de la negociación colectiva que se desarrolló en el período 2005-2009, las que no siempre coinciden con los datos objetivos que surgen del análisis de otras fuentes de información. Esta discordancia no constituye un problema para la investigación que presentamos, en la medida en que el interés está puesto en la percepción de los actores. Este análisis supone que esta percepción es la que orienta la acción colectiva de los mismos, más allá de que la misma sea cierta, adecuada o discordante con otros datos de la realidad.

En la medida en que el número de censados no era muy alto (72 casos) se incluyeron en el formulario, además de las preguntas cerradas (que pueden ser rápidamente codificadas), un número importante de preguntas abiertas. Estas preguntas permiten explorar temas sobre los cuales no existe información ni hipótesis de análisis; por el contrario, constituyen un conjunto de informaciones que permiten describir mejor realidades complejas y multidimensionales, y que pueden ser la base de elaboración de futuras hipótesis de investigación.

Para construir la variable sector de actividad, se agruparon los grupos según pertenecieran al sector primario de la economía (sector rural) secundario (ramas industriales) o terciario (ramas de servicios). Para construir la variable poder sindical se ponderó la trayectoria y el peso

de los sindicatos en los diferentes grupos de negociación, concentrándose en tres grandes categorías:

- Sindicatos fuertes. En esta categoría se incluyen los sindicatos de las ramas textil (grupo 4), metalúrgica (grupo 8), construcción (grupo 9), banca (grupo 14), salud (grupo 15) y enseñanza (grupo 16). La numeración de los grupos se corresponde a la otorgada por el MTSS.
  - Sindicatos medianos. En esta categoría se incluyen los sindicatos de las ramas de alimentos (grupo 1), frigoríficos (grupo 2), pesca (grupo 3), cuero (grupo 5), madera (grupo 6), química (grupo 7), transporte (grupo 13) y gráficos (grupo 17).
  - Sindicatos débiles. En esta categoría se incluyen los sindicatos de comercio mayorista y minorista (grupos 10 y 11), gastronomía (grupo 12), servicios culturales (grupo 18), servicios profesionales (grupo 19), entidades gremiales, sociales y deportivas (grupo 20), servicio doméstico (grupo 21) y actividades rurales (grupos 22, 23 y 24).
- c. la revisión de los contenidos de los acuerdos colectivos registrados desde 1985 hasta el año 2009, en cuatro ramas de actividad: química, alimentos, celulosa y papel y metalúrgicos. Esta revisión implica dos estrategias:
- análisis cuantitativo que permita analizar las frecuencias de convenios según los temas que se discuten: salariales, organización del trabajo, formación y capacitación, seguridad, calidad, productividad, y cambio tecnológico;
  - análisis cualitativo del contenido específico de los convenios de acuerdo a los temas mencionados con anterioridad. Este análisis permitirá medir la evolución de la discusión en torno a estos temas.

## Desarrollo del trabajo

El trabajo será expuesto a lo largo de cinco capítulos. En el primer capítulo se desarrollará el marco teórico desde una triple vertiente: la evolución de las relaciones laborales en el Uruguay, los cambios productivos más recientes y los impactos que los mismos han tenido en los actores y en las relaciones laborales.

En el segundo capítulo se realizará un análisis de los datos del censo referidos a la construcción de reglas de juego en la negociación, los niveles de legitimidad de los actores y las formas de consenso adoptadas.

En el tercer capítulo se analizará la percepción de los niveles de conflictividad y de las medidas de lucha implementadas, el desarrollo de convenios por empresa, la percepción con relación a las leyes vigentes y la consideración de los actores con relación a la evolución de los salarios.

En el cuarto capítulo se analizará la evolución cuantitativa y cualitativa de los convenios colectivos en cuatro ramas de actividad, en función de tres grandes

temáticas: la seguridad en el empleo, la organización del trabajo y la formación y capacitación.

En el quinto capítulo se continuará con el análisis de la evolución de los convenios colectivos tomando como ejes temáticos seguridad en el trabajo, la calidad en procesos y productos, la innovación tecnológica y la productividad.

Por último, se expondrán las conclusiones generales del trabajo.



# Las relaciones laborales en Uruguay

Para comprender el marco actual en el que se despliega la acción de los actores laborales, resulta necesario, en primer lugar, desarrollar, de manera sintética, la evolución de las relaciones laborales en el Uruguay, desde sus orígenes hasta nuestros días. En segundo lugar, debemos realizar un análisis del escenario actual desde una triple vertiente: los cambios productivos experimentados por nuestro país en los últimos años, la evolución de la negociación colectiva desde la vuelta a la democracia en 1985 hasta la fecha, y las transformaciones de los actores laborales que se produjeron en este período. Estos trazos de larga duración nos permitirán desarrollar un conjunto de conceptos teóricos para abordar el estudio empírico de las actitudes de los actores laborales en el proceso de negociación desarrollado entre el año 2005 y el año 2009, y los contenidos de los convenios colectivos producidos en ese período.

El desarrollo que expondremos sintetiza un conjunto de aportes de investigadores de diferentes disciplinas del mundo del trabajo, cuyas investigaciones constituyen una base de conocimiento necesario para comprender las relaciones laborales en nuestro país. En este sentido, el trabajo no pretende desarrollar marcos conceptuales originales ni novedosos, sino más bien seleccionar un conjunto de conceptos relevantes para comprender la realidad de las relaciones laborales de nuestro país. Esta selección dejará de lado, necesariamente, aportes valiosos que por razones de espacio o de oportunidad específica no serán considerados en esta ocasión.

## Contexto histórico

Terminadas las guerras civiles y con la instauración de un Estado moderno a principio de siglo, sumado a la masiva llegada de emigrantes, se tendió a conformar un Uruguay moderno en base a la existencia de un proletariado urbano. En un país que ya en el censo de 1908 tenía más población urbana que rural y que por la emigración económica había incorporado contingentes de trabajadores de origen europeo revolucionarios, rápidamente se inició un proceso de agremiación de artesanos y de asalariados sin oficio generando los primeros movimientos reivindicativos (Supervielle y Pucci, 2008). En ese sentido, el movimiento sindical uruguayo remonta sus orígenes a las primeras asociaciones mutuales, entre las que se destacan las formadas por los gráficos en 1870; los reposteros franceses en 1870, los maestros en 1878, los albañiles en 1877, los estibadores en 1885 los tapiceros en 1886. Superada esta primera etapa «presindical», a partir de 1895

comienza la fundación de organizaciones sindicales permanentes. En 1905 se crea la Federación Obrera Regional Uruguaya (FORU) de inspiración anarquista y en la década del noventa del siglo XIX los trabajadores socialistas también intentan agrupar a los distintos gremios de trabajadores (González Sierra, 1989; Zubillaga y Balbis, 1985).

Las primeras organizaciones sindicales del Uruguay profesaban una actitud que Errandonea y Costábile llamaron «sindicalismo de oposición». Partían de la concepción, inspirada en las ideas anarquistas de las cuales eran portadores los inmigrantes europeos que conformaron el núcleo humano del proletariado nacional, de que se debía desarrollar una confrontación directa entre la clase obrera y la burguesía, a través de la cual los trabajadores tomarían el poder conformando una sociedad emancipada de la explotación de clase y de la dominación estatal. Esta confrontación rechazaba toda mediación partidaria, incluso aquella que sustentaba una orientación ideológica favorable a la clase trabajadora, en la medida en que era considerada hostil a los verdaderos intereses de los trabajadores. Este sindicalismo rechazaba también todo tipo de mediación estatal, en tanto definían al Estado como el aparato de la burguesía a través del cual esta ejercía su dominación, sea a través de la democracia parlamentaria y de las instituciones jurídicas, como de la represión policial o militar.

En el primer decenio del siglo XX se desarrolla una profusa legislación laboral y previsional para estabilizar los fuertes conflictos sociales desatados entre capital y trabajo y consolidar la ciudadanía de las clases trabajadoras, incluyéndolas en el proyecto de modernización iniciado por el primer batllismo. La ley sobre la prevención de accidentes laborales (1914), la ley de limitación de la jornada (1915), la ley de ocho horas (1914), la relativa al uso de sillas por el personal femenino (1918), la prohibición del trabajo nocturno en las panaderías en el mismo año, la de jubilaciones en la actividad privada (1919), marcan un gran paso en la instauración de la cuestión social, anticipando reformas que en otros países de la región (como Argentina o Brasil) se instaurarían decenas de años después (Supervielle y Pucci, 2008).

En 1943 se institucionaliza el primer mecanismo de negociación colectiva conocido por la clase trabajadora, la Ley de Consejos de Salarios de 1943. El período histórico en el cual se procesó la creación de la Ley de Consejos de Salarios fue entre 1939 y 1943. Desde el punto de vista político, Uruguay experimentaba una etapa de transición del régimen autoritario de Terra hacia el restablecimiento de la normalidad democrática. En marzo de 1941, a iniciativa del sector comunista, se formó en el parlamento una comisión para el estudio de las condiciones de vida de la clase trabajadora, integrada por los representantes de todos los partidos políticos (Frega *et al.*, 1985). El informe de la comisión denunció las pésimas condiciones de vida de los trabajadores de la industria, proponiendo medidas tendientes a amparar a la clase trabajadora de los abusos patronales, entre las que se contaban:

- establecer la sindicalización con personería jurídica;
- establecer tribunales de conciliación y arbitraje;
- legislar sobre el despido y el régimen cooperativo.

En la constitución de estos consejos los sindicatos debían participar obligatoriamente, dispositivo legal que fue un estímulo muy fuerte para la creación de organizaciones sindicales. Con el funcionamiento de esta ley, la relación entre Estado, trabajadores y empresarios pasa de una modalidad arbitral informal (en la época de Batlle y Ordóñez) a una modalidad arbitral institucionalizada (con el neobatllismo).

Estas transformaciones también tuvieron repercusiones en la organización gremial, en su ideología y en sus formas de lucha. Los sindicatos cambiaron de un tipo de organización inicial ordenada en torno a los oficios a un tipo de sindicalismo organizado por empresa o por rama industrial. Junto al sindicalismo de oposición, fuertemente teñido de componentes ideológicos y mesiánicos, se conforma un sindicalismo más integrado al sistema, con mayor inclinación a la negociación y más orientado a la defensa de reivindicaciones concretas de los trabajadores, referidas a sus salarios, condiciones de trabajo, etcétera. Esto no implicó, de todas maneras, que el sindicalismo renunciara a la discusión ideológica y a sus objetivos estratégicos de lucha y de cambio de la sociedad capitalista basada en la propiedad privada. En este período las ideas anarquistas comenzaron a declinar y predominaron las ideologías de corte marxista en la conducción gremial.

La estrecha vinculación entre sindicatos y partidos políticos es una de las características relevantes del movimiento sindical uruguayo. Tanto en la primera etapa de predominio de las orientaciones anarquistas, como en el posterior período de predominio marxista, la acción gremial estuvo teñida por la actividad militante ideológica o ideológica partidaria. Históricamente, existió una fuerte relación entre los partidos o movimientos de izquierda y la acción sindical. Pero a diferencia de los países socialdemócratas europeos, en los cuales el crecimiento del movimiento sindical favoreció el aumento del peso electoral de la izquierda, los partidos de izquierda uruguayos controlaron la actividad sindical pero carecieron de apoyos electorales importantes hasta los años setenta.

Por otra parte, los dos grandes partidos políticos tradicionales del Uruguay, que fueron históricamente las opciones reales de gobierno hasta los años setenta, tuvieron escasa injerencia en la vida sindical, debido al carácter policlasista y polisectorial de sus apoyos electorales. De esta manera, el sistema político uruguayo se integró con partidos que constituían opciones reales de poder pero sin apoyo en sectores gremiales movilizados y un subsistema de oposición integrado por partidos cuyos vínculos con los sectores gremiales sobredimensionaban su peso político. Esta forma de inserción del movimiento sindical en el sistema político conformó el llamado *dualismo* del movimiento obrero uruguayo. Este término, acuñado por Errandonea y Costáble (1969) supone la existencia de dos niveles en el movimiento sindical: por un lado, una dirección con prevalencia



de estas políticas de largo plazo (mediatas) y, por otro lado, una base con metas reivindicativas concretas (inmediatas).

Las metas mediatas consisten en la proyección de los intereses de grupo en intereses futuros y colectivos de clase, sobre la base de la conformación de una sociedad diferente. Las metas inmediatas se conforman en torno a la defensa de los intereses directos, concretos y actuales de determinada categoría ocupacional, o grupo de trabajo, desde una perspectiva parcializada. De esta forma, según Errandonea y Costáble:

[...] la característica definitoria de este tipo de sindicalismo es precisamente la discrepancia entre dirección y base, acerca de la finalidad de la acción sindical y la tensión consecuente. Mientras que la base ve en el sindicato su defensa ante la superior capacidad del empresario para establecer y mantener las condiciones de trabajo, la dirección se integra con hombres con motivación política que fomentan y defienden el sindicalismo porque lo consideran una forma de organización de la clase obrera y ven en él el vehículo (ya sea principal, accesorio o auxiliar) de liberación. O por lo menos ven en él el mecanismo de defensa de los intereses de clase del proletariado, en el cual se desarrolla la conciencia de clase, y se incide sobre el poder político con una perspectiva obrera.

Esta configuración dualista del movimiento sindical se asocia a la tesis de que la clase obrera uruguaya tiene una conciencia dividida (Aguar, 1984). En los períodos interelectorales apoya a aquellos que mejor defienden sus intereses de clase o corporativos, es decir, a los grupos de izquierda que controlan el aparato sindical, y en los períodos electorales votan de acuerdo a las lealtades partidarias tradicionales, es decir a los partidos Colorado o Blanco.

Uno de los factores más importantes que explican la singularidad del movimiento sindical uruguayo es la actitud no intervencionista que sostuvo el batllismo frente a la clase obrera. La subordinación del movimiento sindical al Estado, que se expresó en forma nítida en el peronismo en Argentina y en el varguismo en Brasil, no tuvo su correlato en las formas populistas uruguayas, que se mantuvieron fieles a la tradición liberal que las inspiró. Si bien el batllismo se adelantó a los reclamos obreros y atenuó de esta manera la acción de los grupos radicales dentro del movimiento sindical, no se preocupó de utilizar su prestigio para intervenir directamente en la vida sindical. Esto generó un modelo de sindicalismo bastante particular, que lo diferenció históricamente de la mayor parte de los movimientos sindicales latinoamericanos. La autonomía del movimiento sindical frente al Estado y la escasa formalización de las relaciones entre ambos separan el caso uruguayo de sus vecinos argentinos y brasileros. Sin embargo, importa destacar que la actitud paternalista de los gobiernos batllista y neobatllista favorecieron el crecimiento del movimiento obrero, aunque la fuerza de las ideas liberales presentes en la doctrina batllista impidieron la injerencia estatal en la vida sindical.

Con el ascenso al poder de Luis Batlle Berres, (1947) se profundizaron los alcances de la Ley de 1943. El eje del programa neobatllista se centró en la profundización del proceso de industrialización iniciado después de 1930, basada en la recuperación de la demanda interna, fuertemente afectada por los anteriores gobiernos autoritarios. Para cumplir con estos objetivos, se requería la formalización de mecanismos de concertación y regulación de conflictos entre capital y trabajo que dieran una base de consenso a la dinámica industrializadora. La institucionalización de estos espacios de negociación afectó necesariamente la práctica y la configuración ideológica del movimiento sindical uruguayo. La integración de los Consejos de Salarios daba al Poder Ejecutivo poderes suficientes como para fijar por sí solo la política salarial. Pese a ello, esta se caracterizó por una dinámica descentralizada, que dejó espacios para soluciones particulares y diferenciadas según los distintos niveles de actividad (Lanzaro, 1986). Contribuyó asimismo a ello la descentralización de la función pública, que mantuvo altos grados de autonomía en sus diversas instancias organizativas, y el mantenimiento de la clásica práctica clientelística por parte de los partidos tradicionales.

La Ley de Consejos de Salarios organizó también los aparatos de seguridad social. Por esta vía, los representantes sindicales que participaron en las organizaciones de seguridad social accedieron al manejo de recursos e intervinieron en la gestión de los servicios, lo que generó una nueva categoría de funcionarios especializados en el manejo de los aparatos públicos. Fue también en este período que se produjeron los primeros convenios colectivos que establecieron mecanismos procesales de regulación de conflictos. Todos estos institutos conformaron una red corporativa que racionalizó y moderó el conflicto entre capital y trabajo sin anular la movilización de los sindicatos ni su ideología anticapitalista (Lanzaro, 1986).

El funcionamiento de la Ley de Consejos de Salarios atravesó diversas dificultades, en particular la lentitud de los trámites que supuso su convocatoria, las dilatorias patronales e incluso el sabotaje directo por parte de los empresarios. Por otro lado, su efectividad estuvo supeditada al nivel de movilización de la clase trabajadora, lo que da cuenta de la estrechez de los márgenes de conciliación alcanzados y de la escasa formalización de los espacios de intermediación de intereses. De todas maneras, el funcionamiento de la Ley de Consejos de Salarios tuvo como resultado el desarrollo de la actividad gremial y el incentivo a la creación de nuevos sindicatos en muchos sectores hasta la fecha desorganizados, debido a que la ley exigía un mínimo de organización y representatividad de los gremios sindicales para poder participar en las negociaciones.

El movimiento sindical, luego de un breve período de unificación, se verá dividido por factores externos como, por ejemplo, las distintas posturas que toma el Partido Comunista en la época y su intento de transformarlas en estrategias del movimiento sindical. Estas medidas generaron desprendimientos de sindicatos y de federaciones de sindicatos de la central, que se llamarían luego sindicatos autónomos. La denominada guerra fría de la posguerra y la

afiliación del Partido Socialista durante un corto período a la corriente de sindicatos libres también produjeron divisiones en el mismo. Además, todas estas discusiones llevaron a que un importante sector del movimiento sindical se mantuviera autónomo de cualquier central y tuviera una actitud de desconfianza hacia ellas. Este proceso comenzará a revertirse en 1955 cuando el movimiento sindical inicia un largo proceso de unificación que culminará en 1965 con la creación de la Convención Nacional de Trabajadores (CNT) (Supervielle y Pucci, 2008).

Más allá de los avatares ligados a la construcción de la unidad sindical en una gran Convención, también fue significativo el proceso de unificación del movimiento sindical en grandes grupos federados o en sindicatos de rama, respetando las distintas orientaciones ideológicas y político-partidarias. En esos años se pudo constituir el Congreso Obrero Textil (COT), la Federación Autónoma de la Carne, la Confederación de Obreros y Funcionarios del Estado (COFE), etcétera. También se constituyeron sindicatos de rama como el de los metalúrgicos (UNTMRA) y el de los bancarios (AEBU), que tendrá la particularidad de agrupar a los bancarios públicos y privados. Este proceso, sin embargo, tiene sus excepciones. Otros sectores, como la alimentación, no podrán reagruparse manteniendo esta rama un sinnúmero de sindicatos de actividades comunes: el sindicato de la bebida, del dulce, de panaderos, etcétera (Supervielle y Pucci, 2008). El proceso de unificación sindical respondió a la crisis del modelo socioeconómico que se inició en la década del treinta y se desarrolló durante la guerra y posguerra. Pero este agotamiento del modelo socioeconómico también tuvo consecuencias en el régimen político sobre el que se sustentaba. En 1958, el Partido Colorado, en el gobierno desde 1925, perdió las elecciones por primera vez en la historia frente a su tradicional opositor, el Partido Nacional, iniciando un cambio de orientación en la política económica. En 1959 se firma por primera vez una carta de intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI) iniciando una nueva manera de diseñar la política social y económica.

Estos cambios de orientación económica no impidieron el desarrollo de nuevos derechos para los trabajadores. Se legisló sobre la reevaluación automática de las jubilaciones en función del costo de vida y el índice de salario (1961) dados los fuertes aumentos de inflación en el período, se mejoró y se hizo efectivo el seguro de paro (1961), se mejoró la ley de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y se amplió el régimen de indemnizaciones por despidos a los trabajadores a domicilio (1966) (Supervielle y Pucci, 2008).

Por otro lado, a partir de este proceso inflacionario, el gobierno decidió ir aumentando poco a poco su actuación en los Consejos de Salarios, limitando el accionar de los sindicatos en los mismos. Esta política hizo que los convenios colectivos, como dispositivo de desarrollo de las relaciones laborales, se transformaran en el mecanismo más idóneo para ajustar los salarios nominales al costo de vida. Su consecuencia fue que, en el plano estrictamente económico, el movimiento sindical entrase en una fase defensiva. Como contracara de este proceso,

el movimiento popular fue valorizando crecientemente la acción política en relación con la sindical, en el marco de un proceso de reunificación organizativa y de desarrollo de huelgas muy duras que derivaron en una fuerte represión.

La conflictividad y los problemas de integración social planteados a partir de la acción de partidos y movimientos revolucionarios con una vocación insurreccional, desplazaron la problemática de la integración social del mundo del trabajo. El aumento de las tensiones sociales y de la lucha política en la década del sesenta, producto del deterioro del modelo de «bienestar social», se tradujo en una reacción conservadora de los grupos de poder dominantes del Uruguay y de algunos sectores del elenco político nacional. Los mecanismos institucionales de regulación se vieron desbordados por los altos niveles de conflictividad social, cada vez más agudos debido al crecimiento de la espiral inflacionaria y al descenso del poder adquisitivo de amplios sectores de la población. Con el acceso a la presidencia de la República de Pacheco Areco, tras la muerte del presidente electo Gestido, la política oficial se volcó decididamente hacia la defensa de los intereses dominantes y, con la implantación de las Medidas Prontas de Seguridad, se inaugura un período caracterizado por la represión política y social, antesala del golpe de Estado de 1973. La creación de la Comisión de Precios e Ingresos (Coprin) en 1968 eliminó la Ley de Consejos de Salarios de 1943, sustituyendo la participación de los trabajadores por la concentración de las decisiones económicas en el Poder Ejecutivo, que fijó de manera centralizado los niveles de precios y de ingresos de la población.

El golpe de Estado de 1973 inauguró un período signado por el desmantelamiento del modelo social y político del Estado de bienestar social de origen batllista, el cese de toda actividad política, la represión de las organizaciones de izquierda y la implantación de un modelo económico de corte neoliberal. Para el movimiento sindical, el período autoritario implicó la represión y clausura de toda actividad gremial, la declaración de ilegalidad de la única central sindical, la CNT y la persecución, encadenamiento y exilio de los principales dirigentes sindicales.

En materia laboral la dictadura buscó reducir la protección laboral y flexibilizarla por un lado y, por otro, otorgó ciertas ventajas a los trabajadores con el explícito objetivo de demostrar que los servicios del Estado podían sustituir la actividad sindical. En el primer caso se abatieron las limitaciones de las horas extras y la caducidad de los créditos anuales, por ejemplo, y en el segundo, se creó el Centro de Asistencia y Asesoramiento al Trabajador, entre otras medidas. A partir de 1977 el tema sindical pasó a ser considerado, al autorizarse, por parte del Consejo de Estado, la creación de comisiones paritarias por empresa, que funcionarían de manera provisoria hasta que no se proveyera una legislación de fondo. Estas comisiones debían atender todo lo atinente a las relaciones laborales al interior de cada empresa, quedando prohibida toda actividad vinculada directa o indirectamente con la política.

En el año 1981 se aprobó, tras tres años de trámites, la Ley de Asociaciones Profesionales, que sistematizó, en un cuerpo legal, la acción de las comisiones paritarias, a la vez que estableció los criterios que deberían regir la conformación de las futuras organizaciones sindicales. Las características más importantes de este conjunto normativo fueron la prohibición de realizar actividades vinculadas directa o indirectamente a la política y la limitación de las posibilidades de negociación al ámbito exclusivo de la empresa. El sistema normativo propuesto quebró la negociación colectiva por rama de actividad, eliminó los organismos de dirección central y atomizó la negociación entre empresarios y trabajadores en cada empresa. Pese a ello, a la inversa de las pretensiones oficiales, la promulgación de la Ley de Asociaciones Profesionales abrió un espacio legal que propició la reorganización del sindicalismo, proceso que culminaría con el afianzamiento de los sectores políticos que se pretendieron excluir.

El plebiscito de 1980 y las elecciones internas de los partidos políticos en 1982 pautaron el proceso de creciente redemocratización política que culminó con las elecciones nacionales en 1984. Se inició así un largo proceso de restablecimiento pleno de las instituciones democráticas a partir de una serie de acuerdos políticos y de una gran movilización social. Esta redemocratización se expresó, a nivel sindical, con la aparición de diversas centrales que se disputaron la hegemonía frente a los trabajadores. La Confederación General de Trabajadores (CGTU), la Central Autónoma de Trabajadores Uruguayos Demócratas (CATUD), la Acción Sindical Uruguayaya (ASU) y la Comisión Nacional de Derechos Sindicales (CNDS) con el claro favoritismo militar hacia la CGTU, fueron en definitiva derrotadas por el PIT (Plenario Intersindical de Trabajadores) que alcanzará la hegemonía con base en los respaldos logrados a nivel interno y externo.

La capacidad de nuclear mayor cantidad de gremios, expresada claramente en el acto del 1 de mayo de 1983, y el reconocimiento de una de las más importantes gremiales internacionales (CIOSL) consolidarán la presencia del PIT como único y legítimo representante de los trabajadores. El PIT se reconoció como continuador histórico de la anterior CNT, manteniendo las tradicionales posiciones de «clasismo» y de defensa de la autonomía del movimiento sindical frente al Estado. Los grupos de la izquierda política, aún débilmente estructurados, serán pese a todo los que detentarán el control político de la central, aunque en sus inicios se produjo un cambio en la tradicional correlación de fuerzas. Los grupos comunistas, dominantes en la anterior CNT, se encontrarán en minoría en el PIT, en el cual existió al principio un acentuado liderazgo de los grupos no comunistas, particularmente los más radicales.

La acción del movimiento sindical en este período se caracterizó por formas de participación espontáneas, débil segmentación entre dirigentes y bases sindicales y escaso peso de las viejas matrices partidarias. La conformación de un liderazgo joven, con escasa formación política y sindical, darán al movimiento sindical en esta etapa una tónica radical, expresada en un discurso volcado a las reivindicaciones de legitimidad plena y autonomía de acción de los sindicatos,

libertades para los dirigentes y militantes, levantamiento de restricciones para el retorno de los viejos militantes gremiales exiliados y condena a la política económica del gobierno.

A principios de 1984 se puso en marcha el proceso de concertación nacional entre las fuerzas políticas opositoras al régimen militar y los movimientos sociales más representativos del escenario político nacional. Los objetivos de esta concertación se dirigieron a iniciar un proceso de negociación que culminaría con las transferencias del poder de los militares hacia el elenco civil. Para asegurar un mínimo de estabilidad política al futuro gobierno civil, las fuerzas políticas y sociales opositoras debían llegar a ciertos acuerdos básicos que alejaran la perspectiva de otra intervención militar. El movimiento sindical, junto con representantes partidarios, el movimiento estudiantil, los empresarios, los cooperativistas de vivienda y los grupos de defensa de derechos humanos conformaron la Mesa Ejecutiva de la Concertación Nacional Programática (Conapro) cuyos objetivos en aquel momento fueron los de elaborar una estrategia de diálogo con respecto a las Fuerzas Armadas para encarar el proceso electoral de noviembre de 1984 y elaborar un plan de emergencia con el acuerdo de todas las fuerzas opositoras. Un grupo *ad hoc* trató los principales temas vinculados con las relaciones laborales, a través de las organizaciones profesionales de cúpula representativas de los empleadores y los trabajadores.

A partir de las recomendaciones de la Conapro se derogaron diferentes leyes promulgadas por la dictadura, declarando nulas e inexistentes aquellas que trataban de la organización de los sindicatos, de los convenios colectivos, de la huelga y del empleo de los funcionarios públicos. El Ministerio del Trabajo convocó a los Consejos de Salarios, lo que también favoreció la afiliación y dinamizó la actividad sindical, que en estos primeros años de recuperación democrática logró mejoras sustanciales desde el punto de vista salarial. En un contexto social y político más favorable, con un marco legal que permitió al sindicalismo una actividad pública, la conflictividad laboral, que fue muy alta en los primeros años del gobierno democrático, se encauzó de todas maneras dentro de los marcos legales establecidos oficialmente.

Este proceso político implementó un nuevo modelo de relaciones laborales que combinó componentes de la vieja Ley de Consejos de Salarios de 1943 con componentes intervencionistas de la Dinacoprin. Este modelo de negociación colectiva fue acompañado de cambios profundos en los estilos de desarrollo y en las formas de inserción económica de nuestro país en los mercados regionales e internacionales. También se procesaron cambios profundos en los procesos de trabajo, se incorporaron desarrollos tecnológicos y se cambiaron las formas de contratación de los recursos humanos. Estos cambios afectaron los mercados de trabajo, las formas de organización sindical, el perfil de los empresarios y los mecanismos de negociación colectiva. Para comprender las tensiones y discusiones que acompañaron la restauración democrática y la puesta en marcha de los modelos de negociación de intereses, se requiere realizar un breve repaso

de las principales tendencias de las transformaciones económicas procesadas en Uruguay a partir de 1970 y que continúan impactando las relaciones laborales en la actualidad.

## El mundo del trabajo en las políticas de integración regional

La experiencia económica que compartieron numerosos países de América Latina produjo consecuencias en la estructura productiva y en la organización social que constituyeron una de las más importantes transformaciones conocidas en este siglo. Sobre la base de explotar las «ventajas comparativas» de los distintos países a nivel internacional, se llevó a cabo una reconversión de la economía y una apertura irrestricta al mercado externo, siguiendo los postulados del modelo monetarista. La denominada exportación no tradicional creció notablemente en base a la política de subsidios oficiales (entre otros factores) a la vez que parte de las industrias nacionales consolidadas en el período de «sustitución de importaciones» experimentaron una violenta reversión (Laenz, 1990).

En este marco, se crearon asimismo condiciones excepcionales para la incorporación de equipos y tecnología, especialmente en las industrias de exportación. Los incentivos económicos a estas actividades, la caída de los aranceles, la sobrevaluación de la moneda y la afluencia de préstamos internacionales favorecieron el reequipamiento industrial del período. Se constató una fuerte renovación de maquinarias y equipos, vinculado especialmente al deseo de aumentar la capacidad de producción manteniendo las mismas líneas de productos, lo que muestra un escaso desarrollo de la diversificación productiva. También se verificaron importantes reducciones de costos, un aumento importante en la calidad de los productos y un crecimiento de la productividad a nivel de las empresas.

La necesidad de competir con los productos extranjeros, no solo en los mercados externos, sino también en el propio mercado interno, introdujo cambios en el funcionamiento de las actividades productivas en todas las ramas. La expansión exportadora fue acompañada de un cambio en los mercados de destino de nuestras ventas. Argentina y Brasil pasan a ser los socios comerciales más importantes del Uruguay, alcanzando en algunos años, a comprar en conjunto, un 30% del total de exportaciones.

El Estado empleador y protector de las industrias sustitutivas de importaciones se ve desafiado por la evolución experimentada en la economía mundial desde fines de los setenta. El nuevo paradigma tecnológico desarrollado a escala mundial y la tendencia generalizada de apertura a los mercados mundiales forzaron a las economías de los países periféricos a una readecuación en términos de equipamiento y de organización productiva (Abramo, 1997).

Desde la perspectiva de las relaciones laborales, temas como el papel y el tamaño del Estado, la innovación tecnológica, la desregulación y flexibilidad laboral, la seguridad social y el derecho al trabajo, el salario y el empleo, pautan problemas centrales dentro de este proceso. En este sentido, tanto el diagnóstico



de la crisis como las directivas que impulsan las nuevas modalidades de desarrollo (Boyer, 1986) pasan por la implementación de políticas tales como:

- reducción de la intervención estatal en la economía, retirándose del desempeño directo en algunas actividades y eliminando políticas proteccionistas que distorsionan el papel del mercado como reasignador de recursos;
- los salarios pasan a ser un costo perjudicial para la competitividad de las empresas. El salario tiende a volverse una de las variables de los ajustes micro y macroeconómicos. Las garantías de empleo anteriores aparecen para las empresas como un freno en su adaptación a una coyuntura en perpetuo cambio;
- las políticas de empleo se deben orientar a la reducción de la oferta de trabajo o a una mejor adaptación de las calificaciones a los nuevos empleos antes que a la creación de nuevos empleos;
- la organización del trabajo de tipo taylorista fordista se considera excesivamente rígida frente a los requerimientos de una demanda cada vez más exigente y variable;
- se apuesta a la ruptura de la espiral precios-salarios modificando las reglas de la indexación, sea imponiendo una reducción del coeficiente de indexación, sea rechazando la inflación pasada como criterio de ajuste sustituyéndolo por el inflación anticipada;
- se cuestiona la codificación de las calificaciones y la jerarquización de los salarios frente a la heterogeneidad de las tendencias del empleo, lo que lleva a un trastocamiento de las calificaciones anteriores.

A su vez, las regulaciones laborales deben perder su inmutabilidad y su rigidez para convertirse en condiciones revisables día a día (De la Garza Toledo, 2000). Las decisiones de despido, el salario y las obligaciones jurídicas emergentes del contrato de trabajo deben acompañar este marco general de flexibilidad del proceso productivo. Los salarios deben ligarse a la competencia en el mercado de trabajo, a la situación financiera de las empresas y a la productividad del trabajador.

En nuestro país, como en el resto de América Latina, la innovación tecnológica y los cambios en los procesos productivos aparecen como condiciones necesarias para una mejor inserción de las exportaciones en los mercados internacionales. A nivel de la industria se constata, a partir de 1974, una fuerte renovación de maquinaria y equipamiento en las empresas de mayor envergadura económica, tanto en aquellas que han desarrollado estrategias de exportación, como en aquellas que mantienen fuertes vínculos con el mercado local. Este proceso de innovación técnica incluyó cierta incorporación de componentes microelectrónicos, aunque sin alcanzar a constituir procesos automatizados de producción según los parámetros del mundo desarrollado (Supervielle y Pucci, 1991).

Las nuevas tecnologías implicaron transformaciones importantes en lo que respecta a la organización del trabajo y a la composición de la fuerza de trabajo.



La organización del trabajo bajo los nuevos requerimientos tecnológicos se orienta hacia una flexibilización de la fábrica, del trabajador y de las regulaciones laborales. La fábrica debe tener una mayor adaptabilidad y un equipamiento tecnológico que le permitan responder a una demanda incierta y fluctuante, tanto en volumen como en composición. El trabajador, a su vez, requiere una formación general y técnica amplia, que le permita desempeñar distintas funciones en el seno de un proceso productivo en el cual las categorías profesionales y las jerarquías se ven desdibujadas y donde el involucramiento en la calidad y la responsabilidad y creatividad del trabajador individual y del colectivo se ven estimuladas (Dombois; Pries, 1993).

Los procesos de transformación de la industria uruguaya, al igual que otros contextos industriales latinoamericanos, se pueden explicar a través del concepto de «hibridación» (Novick *et al.*, 2002). Esta perspectiva parte de la base de que existe una interacción compleja entre los modelos de organización del trabajo, las decisiones estratégicas de los núcleos empresariales o de las autoridades jerárquicas y los contextos nacionales e institucionales en los cuales se implementan estos procesos. El resultado es que las formas de organización del trabajo tienden a asumir formas «híbridas», en las cuales se yuxtaponen y se entremezclan componentes de diferentes modelos, sobre la base de la transformación o redefinición de los equivalentes funcionales del modelo de origen. En este plano, muchas de las nuevas formas de organización del trabajo implementadas en nuestros países no asumen la lógica integral de los nuevos modelos productivos, sino aspectos parciales y fragmentarios de los mismos. Otro componente importante de estos procesos es que, en numerosas ocasiones, el modelo original de trabajo tiene una fuerza emblemática que permea todas las futuras transformaciones que se dan en la organización de la empresa o del servicio (Pucci y Bianchi, 2005),

Por otra parte, la imposición de esta forma de organización laboral, depende, para cada sociedad e incluso, para cada empresa, de los niveles de organización y lucha alcanzados por los sindicatos obreros. De alguna manera, todo proceso de trabajo presupone la cristalización de una serie de componentes de tipo social y político que varían de caso en caso y que resultan de la confrontación de diversas tendencias. En ese sentido, la organización del trabajo tradicional en la industria uruguaya, si bien se inspira en los métodos y las concepciones tayloristas-fordistas, lo hace de manera más atenuada en cuanto a sus efectos que lo que ha sido en otros contextos. Es en este contexto productivo donde se realiza la incorporación de modernos instrumentos de gestión (calidad total, re-ingeniería, etcétera), que tienen efectos variados según ramas o sectores de actividad (Supervielle y Quiñones. 1999).

Pese a la heterogeneidad de situaciones, las estrategias de modernización productiva ensayadas por los empresarios en los últimos años parecen priorizar la flexibilidad externa (flexibilización de las condiciones contractuales de trabajo) más que la flexibilidad funcional (polivalencia del desempeño laboral al interior de la empresa), aunque la matriz histórica de las relaciones laborales y la acción del movimiento sindical han disminuido relativamente la primera

tendencia. Su consecuencia fue un creciente proceso de desregulación, expresada en el predominio de relaciones informales entre los actores laborales. Tanto a nivel de la industria como de los servicios, las estrategias empresariales priorizaron la reducción de costos vía flexibilización de las condiciones contractuales de la mano de obra o la tercerización de partes del proceso productivo, más que la apuesta a una mejora en el desempeño laboral de la empresa. Estas tendencias no son, por cierto, uniformes en todos los sectores o ramas, pero parecen ser las predominantes en el contexto productivo uruguayo (Supervielle y Pucci, 1996). El análisis de los porcentajes de las empresas industriales y de servicios que se han incorporado a los procesos de certificación de calidad y las dificultades para incorporar recursos humanos en el sostenimiento y la mejora de la calidad de los productos corroboran estas tendencias (Pucci y Bianchi, 2005).

La fragilidad jurídica de las nuevas situaciones laborales —en términos contractuales— y las diversas modalidades que estas implican, coloca a los trabajadores en una situación vulnerable en términos de riesgos ocupacionales. El deterioro de las condiciones de trabajo muestra sectores con mayor desprotección, dependientes de formas de precarización del empleo como ser: el trabajo clandestino, el cuentapropismo, las changas, y en general todo lo que es característico del sector informal de la economía. También se demuestra la mayor vulnerabilidad etaria, como el trabajo de niños y adolescentes o el crónico abandono como los trabajadores agropecuarios, a domicilio, del servicio doméstico, etcétera.

La modificación en las estrategias de desarrollo económico, a su vez, replantea la articulación de los actores sociales con el sistema político, sus modalidades históricas de representación, sus alianzas y estrategias con otros sectores sociales y sus formas clásicas de organización y reclutamiento. También tiene impactos importantes en la negociación colectiva, estableciendo nuevas articulaciones entre los actores sociales, los partidos políticos y el Estado.

## Los impactos en la negociación colectiva

Los cambios productivos modificaron las condiciones y modalidades de la negociación colectiva. La «ecuación keynesiana» basada en la negociación centralizada y formalizada, en la cual intervienen sindicatos que nuclean grandes contingentes de trabajadores y en la cual el Estado tiene una intervención activa en la formulación de leyes laborales y en el respaldo a la negociación, es considerada por los propulsores de estas estrategias de desarrollo como inadecuada al nuevo contexto productivo. Las nuevas tendencias apuntan a un retiro del Estado como árbitro de la negociación, reduciéndola a la instancia bilateral; los convenios por empresa adquieren mayor centralidad que los convenios por rama y las líneas de negociación se amplían y se complejizan. La pérdida de centralidad de la acción sindical tiende a fragmentar la negociación, que se define según clivajes de tipo corporativo más que de tipo ideológico-programático, a

despolitizar la función sindical y a disminuir el peso de las adscripciones partidarias (Pucci, 2003).

Estos elementos se plantean como tendencias generales de la reestructuración capitalista, aunque su resolución concreta depende de diversos factores, entre las que se cuentan las inserciones nacionales de los movimientos sindicales en el sistema político, su mayor o menor autonomía frente al Estado y el peso relativo del componente corporativo o pluralista en la estructuración de las relaciones de trabajo en cada caso. Para el caso uruguayo, el modelo de relaciones laborales se puede catalogar como «corporativismo subordinado» (Lanzaro, 1992) en el cual, más allá de los espacios formalizados de intermediación de intereses (Consejos de Salarios, Consejo de Economía, etcétera) el accionar de los partidos políticos tuvo una importancia considerable para garantizar el funcionamiento de los organismos de negociación y garantizar la estabilidad de los acuerdos. El debilitamiento de las estructuras partidarias ocurrido en los últimos años no solo debilita al movimiento sindical sino que también fragiliza las arenas de intermediación de intereses construidas históricamente.

Tomando como punto de partida del análisis la política de relaciones laborales implementada por el primer gobierno colorado que asume entre 1985 y 1989, luego del período militar, vemos que la misma resultó una combinación de elementos jurídicos provenientes del Estado de Bienestar de la década de los cuarenta con elementos fuertemente centralizadores de la etapa autoritaria de fines del setenta. Este modelo intentó compatibilizar una política económica anti-inflacionaria, de ajuste y control del gasto público con un sistema de negociación en el cual se recuperaran dinámicas y procedimientos de participación laboral prevalecientes en el período anterior al golpe de Estado. Partiendo de estas premisas, la negociación salarial se desarrolló en forma centralizada, con una fuerte participación estatal de manera de marcar límites a los acuerdos salariales para que no se tradujeran en inflación, al tiempo que se respetaba la decisión de las partes cuando el aumento superaba los topes oficiales (Pucci, 1992).

La regulación de la política salarial se realizó a partir de 48 grupos (posteriormente 47), que cubrieron únicamente la actividad privada quedando relegados el sector público, los asalariados rurales y las empleadas domésticas. El Poder Ejecutivo fijaba un máximo de aumento salarial que solo podía ser superado si empresarios y trabajadores se ponían de acuerdo. A falta de acuerdo, el Poder Ejecutivo proponía fórmulas alternativas de mediación. De persistir el desacuerdo, el Poder Ejecutivo votaba un aumento igual al fijado oficialmente. En este marco, el gobierno impulsó la concreción de acuerdos de largo plazo a nivel de rama de actividad, que incluían la fijación automática de salarios por un período de dos años, dentro de ciertos topes fijados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como mecanismo antiinflacionario. Estos acuerdos a largo plazo marcaron las reglas de juego y los resultados en materia de negociación colectiva.

Sin embargo, la yuxtaposición de elementos autoritarios, fuertemente centralizadores y de elementos de participación democrática más descentralizada, configuró un sistema altamente inestable, con reglas de juego poco formalizadas y poco respetadas por los actores, lo que generó tensiones y críticas por parte de empresarios y sindicatos. De todas maneras, el efecto de la negociación colectiva fue positivo. El funcionamiento de este modelo se tradujo en un fuerte descenso de la conflictividad laboral y un relativo incremento salarial para los trabajadores del sector privado con mayor capacidad de negociación (Pucci, 1992). Desde el punto de vista político, se produjo un fortalecimiento de los sectores sindicales con mayor experiencia en la intermediación de intereses, al mismo tiempo que el gobierno establecía un fuerte control sobre la acción de los sindicatos de trabajadores estatales.

Esta ecuación se fue desfigurando a lo largo de los cinco años de gobierno colorado. La negociación se fue paulatinamente descentralizando de acuerdo a las realidades económicas sectoriales, en tanto la presencia de los partidos políticos fue perdiendo peso como núcleo orientador de las decisiones. El punto de inflexión se puede rastrear en el año 1988 —año preelectoral—, cuando se comienzan a perfilar los nuevos criterios respecto a la negociación colectiva. La fijación de los salarios según la productividad o según índices elegidos por ambas partes, la necesidad de discutir a nivel de empresa muchos aspectos vinculados a la innovación tecnológica, fueron trasladando el eje de la negociación hacia espacios más descentralizados, donde las realidades del mercado y las segmentaciones a nivel de rama o subrama adquirieron creciente relevancia.

A la gran segmentación entre trabajadores públicos y privados que pautó el diseño originario de los mecanismos de intermediación de intereses se fue agregando la creciente segmentación entre trabajadores privados que fue pautando la dinámica de la negociación. Por otra parte, en el período colorado la presencia de los partidos políticos determinó en gran medida el accionar del movimiento sindical, que se movió en torno a las coordenadas de la llamada «concertación implícita» entre el Partido Colorado en el poder y el Partido Comunista que controlaba mayoritariamente al movimiento sindical. Su correlato fue la creciente segmentación entre dirigentes y bases, producto del desarrollo de sectores especializados en las arenas de negociación, lo que condicionó las expectativas de las bases sindicales más a los resultados económicos que a propuestas o proyectos políticos de carácter globalizador.

Este proceso de institucionalización de relaciones laborales, que combinó aspectos profundamente restauradores como fueron el recurso a la Ley de Consejos de Salarios de 1943 y la apuesta a partidos políticos y a dirigentes moldeados en el viejo estilo de acción sindical con aspectos novedosos como ser la mejor articulación entre la política salarial y la política económica, y una mayor centralización en el diseño de la política laboral, fue paulatinamente evolucionando hacia un modelo de relaciones laborales más ajustado a las pautas de regulación económica dominantes. Sin embargo, al finalizar el período del gobierno colorado, el

esquema de negociación colectiva mantenía fuertes rasgos de tipo keynesiano, en tanto el movimiento sindical mantenía inserciones en el sistema político-institucional propias de un «sindicalismo de Estado» (Lanzaro, 1991).

La administración blanca que asumió en 1990 impondrá una política de desregulación y de apertura de la economía. La firma del Tratado de Asunción aparece como hito descollante de una nueva actitud de desmontaje de las subvenciones y del proteccionismo estatal como orientación del Estado en el proceso de integración regional. El Estado se retira de la negociación salarial, reduciéndola a la instancia bilateral, e intenta, aunque sin éxito, reglamentar directamente la actividad sindical. Es la contracara del viejo Estado batllista que intervenía como árbitro en las negociaciones pero que otorgaba autonomía organizativa a los sindicatos. Esta orientación se da en un contexto de fuerte debilidad del movimiento sindical, que se empezó a sentir a partir de 1988 y que se acentuó con la crisis del socialismo real a partir de los noventa, que afectó particularmente al partido hegemónico dentro del movimiento sindical.

La propuesta del gobierno blanco impulsó la «desregulación» de las relaciones laborales, teniendo como objetivo otorgarle una mayor flexibilidad a la contratación y la organización de la producción, adecuar las mismas a las necesidades de innovación tecnológica y reconversión productiva y quitarle elementos de garantía y protección de los trabajadores, considerados como «obstáculos» a una mejor inserción de la economía en los mercados externos y en los acuerdos de integración regional. Esta propuesta se asoció a la concepción de que el Estado no debía intervenir en los conflictos entre capital y trabajo, los cuales se debían procesar en la esfera privada por acuerdos bilaterales a nivel de empresa. A su vez, la desarticulación de las arenas de intermediación de intereses implementadas por el gobierno blanco, amenazó con fortalecer una lógica de confrontación en desmedro de una práctica de negociación retomada y profundizada desde la instauración de la nueva institucionalidad democrática (Pucci, 1992).

La consecuencia lógica de esta política laboral fue la creciente polarización entre capital y trabajo, una agudización de la conflictividad a niveles similares a los del período de transición y un fuerte descenso en el nivel de ingresos, en el corto plazo, para los trabajadores. Esta orientación fragmentó la negociación colectiva, quitó espacios a la acción sindical centralizada con fuerte presencia pública, acotó la «lucha de clases» a la esfera privada y tendió a despolitizar en un sentido profundo al movimiento obrero. A su vez, esta política coincidió con un período de debilidad del movimiento sindical, expresado en una baja capacidad de convocatoria y un descenso de su «peso estructural» en la economía uruguaya.

En materia salarial, la política ensayada en el nuevo modelo consistió en fijar los aumentos salariales con base en la inflación proyectada, de manera de no indexar los salarios, al tiempo que se postulaba un retiro gradual del Estado de la negociación salarial una vez producido un descenso significativo de la inflación, reduciéndola a la instancia bipartita, y el propósito de reglamentar el derecho de

huelga. Esto se enmarcó en una política económica de reducción del déficit fiscal a través de un plan de ajuste antiinflacionario. El período que se inicia con la administración blanca marcó, en este sentido, una transformación profunda en el sindicalismo de corte keynesiano, inclusivo, centralizado y altamente politizado, para dar lugar a un sindicalismo «poskeynesiano» fuertemente descentralizado, fragmentario, con menor presencia en el espacio público y más despolidizado (Lanzaro, 1991).

Si analizamos el contenido de los acuerdos, podremos detectar indicadores relativos al alcance de la negociación colectiva. Durante la administración colorada, la temática salarial fue el eje predominante de la negociación. Esto se debió a diversos factores, entre los cuales podemos destacar el interés de los trabajadores en recuperar niveles adquisitivos profundamente deteriorados en la etapa militar; las dificultades organizativas y de reconstitución del movimiento sindical que perduraban en algunos sectores luego de la consolidación democrática, lo que obstaculizaba un enriquecimiento de las pautas a negociar; la ausencia de presiones hacia la renovación tecnológica y organizativa de la producción; la preocupación, por parte del movimiento sindical, de ligar el salario a la evolución de las variables macroeconómicas.

Estas pautas, como mencionamos antes, se fueron modificando paulatinamente. Los temas del cambio tecnológico y de la reconversión productiva, el salario ligado a la productividad, la inclusión de cláusulas de paz que aseguraran la colocación de productos en los mercados internacionales, fueron modificando los contenidos de la negociación. Por otra parte, la negociación del cambio técnico se realizó principalmente a nivel de empresa, dada la heterogeneidad de situaciones y de problemáticas distintas para cada caso.

En 1995 retorna al poder el gobierno colorado. En este nuevo período, el elenco gobernante, lejos de modificar los componentes señalados en las relaciones laborales, tendió a intensificar la política de descentralización de la negociación. Un indicador de la continuidad con la política anterior es que, hasta 1999, el Ministerio de Trabajo siguió en manos del Partido Nacional. En la negociación colectiva, se profundizan las tendencias reseñadas anteriormente. La negociación por empresa se vuelve casi mayoritaria; la negociación se mantiene a nivel bilateral; aparecen, en los convenios, diferentes cláusulas sobre flexibilización de horarios, de cantidad de trabajadores, de condiciones salariales, etcétera (Cozzano, Mazzuchi y Rodríguez, 1997).

En este período aparece con fuerza el problema del desempleo, producto de la incapacidad de muchos sectores industriales para competir en las condiciones impuestas por la integración regional (Guerra, 1997). El desempleo industrial, a su vez, generó una debilidad creciente del movimiento sindical en los diferentes ámbitos de negociación, lo que acentuó las tendencias descentralizadoras y la desprotección de los trabajadores tanto industriales como del sector servicios. En la negociación colectiva, se profundizaron las tendencias reseñadas antes. La negociación bilateral por empresa fue predominante; en los convenios se

acordaron diferentes cláusulas sobre flexibilización de horarios, de cantidad de trabajadores, de condiciones salariales, etcétera.

La gravedad de la crisis argentina de 2001 provocó un cambio radical de la política económica y marca la dinámica de los primeros años: por cuarto año consecutivo caía la tasa de actividad, la devaluación de la moneda provocó problemas a los deudores en dólares y a los acreedores, y se profundizó la crisis del sistema financiero, con el cierre de tres instituciones bancarias. Esta inestabilidad económica tuvo fuertes consecuencias sobre los niveles de conflictividad —centrados básicamente en el rechazo de la política económica— en tanto la negociación colectiva continuó debilitándose. La novedad del período, sin embargo, fue el acuerdo que logró el movimiento sindical con gremiales de otros sectores sociales, en términos institucionales, programáticos y de acción. El origen de estos acuerdos se debió a que sectores empresariales también atravesaban una crisis profunda. El sector rural, en particular, había acumulado dificultades competitivas y un elevado endeudamiento. Estos sectores se sentían desoídos por el Poder Ejecutivo y se acercaron al movimiento sindical para realizar actividades conjuntas. A ellos se sumaron los pequeños y medianos empresarios y asociaciones empresariales (Pucci, Quiñones y Trajtenberg, 2008).

Este movimiento empresarial-sindical finalmente se concretó en la conformación de la Concertación para el Crecimiento, cuya denominación en sí misma da idea de uno de sus centros programáticos: el reclamo de políticas económicas que retomaran niveles anteriores de crecimiento y de generación de empleos. El PIT-CNT y 28 gremiales empresariales redactaron un documento y decidieron hacer un acto público hacia donde confluó una importante movilización de productores rurales. El acto se transformó en la expresión más importante de empresarios y trabajadores de rechazo al modelo económico de los últimos años.

Luego de esta actividad, diversos factores confluieron para que la concertación, sin desaparecer, redujera su incidencia en la situación política. Estos factores están relacionados a decisiones sindicales y empresariales. La propia oratoria del PIT-CNT el 1.º de mayo fue un síntoma de que realizar un acuerdo con empresarios tendría serias dificultades dentro del movimiento sindical. La diversidad de posturas al interior del movimiento sindical es, como hemos visto, el reflejo de la diversidad ideológica que caracteriza al PIT-CNT desde su conformación. De hecho, a partir de este momento la fractura se consolida, en la medida en que, en el siguiente congreso de la central sindical, nueve gremiales no se presentaron y, sin desligarse de la central, conformaron una corriente a su interior. Entre ellos se encontraban los gremios más representativos, como los bancarios, la construcción, los maestros y, posteriormente, los metalúrgicos. Esta corriente de opinión ha difundido documentos donde ha propuesto la necesidad de priorizar la conformación de amplias alianzas con gremiales empresariales como base social de la modificación de la política económica. Este debate interno, finalmente, contribuyó a debilitar los acuerdos con las gremiales empresariales, determinando que



la Concertación redujera su aparición pública y que la coordinación entre empresarios y trabajadores se mantuviera a un nivel institucional de poca incidencia pública (Pucci, Quiñones y Trajtenberg, 2008).

Estos procesos redundaron en un debilitamiento del movimiento sindical, tanto en lo que respecta a su peso estructural en la economía, como a sus capacidades de implementación de acciones colectivas en el escenario público. El sindicalismo, que en la primera administración colorada fue muy crítico respecto a la política laboral, fue más crítico aún frente a las políticas de liberalización y de desregulación laboral. El intento de reglamentar la actividad sindical fue rechazado con éxito, pero la fijación bilateral de salarios llevó a la descentralización de la acción sindical, la fragmentación de intereses y el predominio de los clivajes corporativos en la toma de decisiones

También se desarrollaron, al interior del movimiento sindical, fuertes resistencias a la modificación de las formas de organización del trabajo. Los círculos de calidad, la responsabilidad del trabajador y todos los elementos que componen las nuevas modalidades de producción a escala mundial fueron resistidos, en ese período, por los trabajadores y por los sindicatos. Esto se debe, sin duda, a que estos elementos aparecen asociados, ante los trabajadores, a la desregulación de las relaciones laborales y al deterioro de las condiciones de trabajo, más que a un aumento en los niveles de calidad y de eficiencia en el trabajo (Pucci, 2003).

Otro elemento de cambio profundo en la orientación sindical es la priorización de la defensa del empleo como estrategia de lucha, dejando de lado el énfasis histórico en la defensa del salario como eje de las reivindicaciones. Este cambio es producto de la amenaza de desempleo que proviene de la apertura económica y la pérdida de competitividad de muchas empresas, y del desempleo causado por la renovación tecnológica. Este cambio ha ambientado un acercamiento y una mejor disposición para el diálogo entre empresarios y trabajadores, cuyo ejemplo más claro lo constituye el proceso de conformación de la Concertación para el Crecimiento reseñado con anterioridad. Esta actitud de acercamiento entre las partes laborales no se aprovechó políticamente por la falta de instancias institucionales que permitieran traducir esta mejor disposición en acuerdos sociales de largo alcance. La desregulación laboral y la prescindencia estatal multiplicaron los focos de conflicto, en tanto los elencos gobernantes perdieron interlocutores con capacidad de centralizar y unificar la tramitación de los conflictos.

Si bien el sindicalismo se debilitó numéricamente y perdió buena parte de su peso político como actor social, acrecentó su poder en tres planos: como referente simbólico de la clase obrera, como actor capaz de articular movilizaciones más amplias de la población y como referente de la realidad política y social del país (Supervielle y Quiñones, 2003). Los cambios productivos y políticos reseñados antes también influyeron en la organización del movimiento sindical, que tendió a desarrollar modelos de red social en sus formas de funcionamiento, más adecuadas para articular la dispersión y atomización social de la



clase trabajadora y los sectores populares en general. También se modificaron los criterios de legitimidad para acceder y ejercer el poder al interior de las organizaciones sindicales. El fundamento esencialmente político del carisma sindical ha dado paso a un carisma que requiere, además de los políticos, fundamentos técnicos y capacidades de presencia en los medios y de articulación con actores externos al movimiento sindical (Supervielle y Quiñones, 2003).

Se han señalado diferentes estrategias de revitalización que permiten compensar la debilidad estructural del movimiento sindical. La incorporación de nuevos sectores a la organización sindical, como los desocupados, y una más amplia inserción de las mujeres y los jóvenes en las estructuras sindicales, que refleje mejor las tendencias de feminización y rejuvenecimiento del mercado de trabajo en la organización, han sido estrategias ensayadas por diferentes gremios (Quiñones, Acosta y Barros, 2006). También se detectan estrategias de provisión de servicios para los afiliados, más allá de los estrictamente gremiales, lo que permite contar con la presencia del movimiento sindical fuera de los centros de trabajo, y un mayor acercamiento a necesidades más amplias de la población trabajadora. Por último, también se ha señalado la importancia de las estrategias de fortalecimiento internacional, a través de la participación del PIT-CNT en coordinaciones sindicales del Mercado Común del Sur (Mercosur), que permitan mejorar la actuación sindical frente a las empresas multinacionales, coordinar esfuerzos, mejorar los niveles de información y aumentar la capacidad de negociación (Quiñones, Acosta y Barros, 2006).

## El nuevo escenario

El gobierno de izquierda que asumió el gobierno en el año 2005 intentó revertir el modelo implementado desde el año 1991, convocando a los Consejos de Salarios y reinstaurando el proceso de negociación colectiva que se había desmantelado quince años atrás, incorporando, como señalamos anteriormente, a los trabajadores rurales y a las empleadas domésticas. La situación de prescindencia estatal y de desmontaje creciente de las instancias institucionales de intermediación de intereses de los últimos años, aumentó dentro del movimiento sindical, la posibilidad de desarrollo de orientaciones con alto potencial conflictivo. Estas orientaciones constituyen un legado de las políticas neoliberales y no resultan funcionales a la implantación de un nuevo modelo productivo que requiere de la activa colaboración de las organizaciones laborales en diferentes planos: compromiso con la calidad, la eficiencia, productividad, responsabilidad, entre otros.

Otro efecto no buscado del desmontaje de las arenas de negociación puede observarse en algunas actitudes radicales verificadas en este período, como las ocupaciones de locales de trabajo o la intransigencia de algunas reivindicaciones. Pero, más allá de la acción de grupos de tendencia radical, la incorporación drástica a la negociación colectiva de amplios sectores con escasa tradición sindical y

con liderazgos inexperientes en la conducción y en la negociación colectiva, generaron algunos de estos «efectos perversos» en el proceso de negociación.

A su vez, la desregulación como criterio cimentador de los diseños productivos que acompañan la modernización tecnológica acentuó la fragmentación de demandas y la heterogeneidad de situaciones, debilitando los referentes colectivos y de clase de los actores sociales. La negociación por empresa, la incorporación de la productividad como criterio de asignación salarial y los nuevos procesos de gestión de recursos humanos en las industrias más modernizadas, generan múltiples diferenciaciones sectoriales y por empresa, de acuerdo a desempeños y productividades asignadas por el mercado. Esa dinámica acentúa las heterogeneidades salariales, las diferencias de capacidades redistributivas y la competencia por las calificaciones, contribuyendo al desarrollo de estrategias más corporativas al interior del movimiento sindical. Uno de los mayores desafíos que se presentan en este período, además de la debilidad numérica de las organizaciones sindicales, que ha sido en parte compensada a partir de la convocatoria a la negociación salarial del año 2005, es que el movimiento sindical tenga capacidad para legitimarse ante una clase trabajadora muy dispersa y fragmentada.

El crecimiento de la heterogeneidad de la clase trabajadora implica que los organismos centrales de las organizaciones sindicales tiendan a adoptar actitudes defensivas y que sean cuestionadas como representantes de los trabajadores en tanto sujeto político. La pérdida de centralidad y de capacidad de mediación despolitiza la función sindical y pone de relieve las adscripciones corporativas como elementos de relativo peso en el accionar sindical, en sus formas organizativas y en sus procesos de toma de decisiones (Pucci, 2003). La capacidad de acción del sindicalismo, en especial en los países del capitalismo periférico, está vinculada con su carácter de «minoría ponderada» (Schmitter, 1974). Su poder político no está directamente relacionado con su poder numérico, sino con la ocupación de posiciones estratégicas claves que sobredimensionan su peso como actor. La bilateralización de la negociación colectiva implementada a partir de 1990 le quitó centralidad al accionar sindical, limitando su posición estratégica y, por lo tanto, su poder.

Por otra parte, el empresariado, igual que el sindicalismo, también ha ido aumentando su clásica heterogeneidad de intereses (Filgueira, 1988). Las diferencias de inserción en los mercados y los diferentes niveles de modernización y de eficiencia productiva inter e intrarrama contribuyeron a este proceso. Como la literatura especializada ha mostrado reiteradamente, las gremiales empresariales tienen una lógica de acción diferente a la de los movimientos obreros. La participación gremial no es una condición necesaria para mantener sus ganancias, porque su posición en la sociedad y en la producción le otorga un poder estructural que lo vuelve autónomo de la acción colectiva (Offe, 1985). Por otra parte, su acción colectiva entra en permanente tensión con sus intereses privados, en la medida en que los gremios se conforman con empresas que compiten entre sí en el mercado. Aunque estos efectos son más atenuados para el caso uruguayo, dada

la configuración de su estructura industrial, la participación de las empresas en la toma de decisiones y en la dirección de las organizaciones gremiales, en los pocos casos estudiados (Bruera y Riella, 1989), es relativamente baja y con tendencias a la conformación de «oligarquías internas» (Pizzorno, 1976).

Otra diferencia en la lógica de acción colectiva de los empresarios con respecto al movimiento sindical es la proliferación de múltiples organizaciones gremiales, producto de la diversidad de intereses representados. Esta fuerte diferenciación permite a los empresarios multiplicar los canales de expresión de demandas pero, al mismo tiempo, dificulta la elaboración de proyectos colectivos. Históricamente, han desarrollado estrategias corporativas, que van desde una acción tipo «grupo de presión», desde fuera de los ámbitos estatales y de decisión, hasta su inclusión en formas de «corporativismo organizado» desde 1933 en adelante (Caetano, 1992). De todas maneras, estos mecanismos de articulación entre lo público y lo privado no consolidó redes estables con capacidad de establecer políticas de largo plazo (Zurbriggen, 2003). Las políticas de desregulación y de bilaterización de la negociación dismantelaron las formas corporativas de participación, acentuaron las tendencias históricas hacia el desarrollo de acciones del tipo «grupo de presión», en tanto la negociación tendió a «privatizarse,» es decir, a reducirse al ámbito privado de cada empresa, sin necesidad de establecer espacios colectivos de acción.

Una interrogante que surge al analizar la acción colectiva de los empresarios uruguayos es si los mismos prefieren la negociación por rama de actividad o la negociación por empresa. Siguiendo a autores como Sisson (1987) la negociación por rama, al contrario de lo que muchos actores y analistas piensan, acota menos el poder del empresario que la negociación por empresa, en la medida en que se remite exclusivamente a los salarios, dejando los demás temas a la libre discrecionalidad del empresario. Por otra parte, la negociación por rama permite controlar un aspecto de la competencia inter-empresarial a nivel de rama: el costo de los salarios. Estos mecanismos funcionan como incentivos a la participación de las gremiales empresariales en la negociación colectiva por rama de actividad.

La realidad uruguaya parece desmentir estas tesis, en la medida en que el empresariado uruguayo ha preferido la negociación a nivel de empresa antes que la negociación por rama de actividad. Esto se debe a una debilidad intrínseca del sindicalismo uruguayo, producto de la estructura industrial uruguaya. Las tesis de Sisson se pueden corroborar en contextos industriales desarrollados, en los cuales existen grandes empresas que nuclean importantes contingentes de trabajadores y donde se establecen los parámetros estructurales para la organización de sindicatos fuertes a ese nivel. En el caso uruguayo, con predominio de pequeñas empresas, cuando no de talleres, la fuerza del sindicalismo está en su acción en ámbitos públicos centrales, como los que se establecen en la negociación por rama de actividad. La capacidad de negociación de los empresarios se

ve reducida en este ámbito de negociación, lo que explica su preferencia por la negociación por empresa.

La convocatoria de la negociación colectiva por rama de actividad a partir del año 2005 obliga al empresariado a incorporarse nuevamente a espacios en los cuales su capacidad de acción colectiva es relativamente limitada. Esto implica que este actor genere, en muchos casos, estrategias puramente defensivas, que se expresaron, entre otras, en la oposición a las nuevas figuras jurídicas que se implementan por el gobierno electo.

Los desafíos que se plantean en este nuevo escenario pasan por la articulación de la negociación por rama, que se reinstala en este período, con la negociación por empresa, que se extendió ampliamente a partir de los años noventa (Rodríguez, Cozzano y Mazzuchi, 2001). Esta articulación no es menor, ya que buena parte de los cambios productivos de envergadura tienen su espacio de negociación privilegiada en la empresa. Si pensamos que la eficiencia productiva pasa cada vez más por la mejora de calidad de los productos, y que para alcanzar altos niveles de calidad se requieren cambios tecnológicos y de organización del trabajo que afectan la cantidad y calidad del empleo, la participación sindical a nivel de empresa se vuelve crucial.

Por otra parte, como hemos mostrado anteriormente, los cambios productivos tienen tendencia a acentuar la heterogeneidad interna de los trabajadores, lo que se refleja también en su lógica de negociación. Esta estructura puede incentivar, potencialmente, el desarrollo de estrategias corporativas sectoriales en la negociación colectiva. La recuperación de la negociación por rama establece una dinámica que contrarresta las tendencias descentralizadoras, al tiempo que se pierde riqueza en el contenido de los acuerdos, debido a que en este nivel la discusión tiende generalmente a centrarse en el tema salarial.

Si tomamos como referencia la experiencia de instalación de Consejos de Salarios del año 1985, que también se implementó tras más de quince años de ausencia de negociación colectiva, podemos encontrar aspectos en común y aspectos claramente diferentes con relación a su impacto en los actores sociales. Los aspectos en común se pueden sintetizar en:

- impactos positivos en la reorganización del movimiento sindical en las ramas en las que históricamente tenían bajos niveles de sindicalización;
- explosión de demandas largamente postergadas, en algunos casos con acciones que amenazaron la propiedad privada o el control del Estado;
- resistencias de los empresarios a participar en la negociación colectiva, estableciendo diferentes tipos de condiciones.

Las diferencias más importantes son:

- aumento de la heterogeneidad interna de los actores labores;
- menores niveles de politización y de articulación con el sistema político del actor sindical;
- nuevas exigencias de competitividad para los empresarios, lo que le replantea a este actor la funcionalidad de la negociación colectiva.

Las profundas transformaciones que han tenido los actores laborales en los últimos años debido a los cambios productivos y a las nuevas formas de inserción de la acción colectiva en el sistema político establecen fuertes desafíos al formato de negociación colectiva implementado a partir del año 2005. Estos desafíos implican superar los débiles niveles de institucionalización de los espacios históricos de negociación colectiva, generar una cultura de negociación basada en reglas de juego compartidas que establezcan mínimos niveles de confianza entre los actores laborales, articular los convenios por rama y los convenios por empresa para que la negociación colectiva se enriquezca adecuándose a los procesos de reestructuración productiva y equilibrar las relaciones entre las partes, en particular en los sectores recientemente incorporados a la negociación salarial.

Este trabajo se propone discutir los desafíos que enfrenta el formato de negociación colectiva iniciado a partir del año 2005 a través del análisis empírico de dos aspectos medulares de este proceso: la perspectiva que tuvieron los actores de la negociación salarial, y la evolución del contenido de los convenios salariales. El primer análisis implica relevar los comportamientos y actitudes de todos los actores participantes en el proceso de negociación colectiva desarrollado entre el año 2005 y el año 2009, con relación a diferentes aspectos como la representatividad de las gremiales, las reglas de juego establecidas, las temáticas discutidas, la legislación laboral y la evolución salarial. El segundo análisis tomará en cuenta la incorporación de nuevas temáticas en los convenios colectivos, como las de cambio tecnológico, capacitación, nuevas formas de organización del trabajo, seguridad en el empleo, seguridad laboral y productividad, desde un abordaje cuantitativo y cualitativo.

El análisis empírico de las actitudes y del comportamiento de los actores permitirá profundizar la discusión sobre las permanencias y los cambios en la acción colectiva y en el relacionamiento de los actores laborales a lo largo del período 2005-2009. En este sentido, las opiniones y perspectivas de los actores se tomarán en cuenta como indicadores de procesos de construcción de la acción colectiva cuyo análisis requiere abordajes complementarios que no pueden ser realizados en el marco de este trabajo.

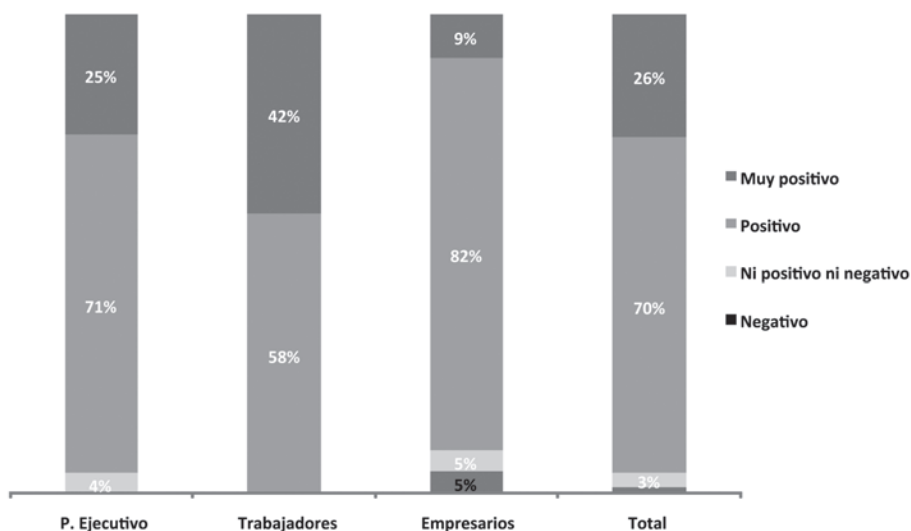
Asimismo, el análisis de los convenios colectivos permitirá analizar la construcción de la agenda de la acción colectiva, tanto por parte de sindicatos como de empresarios. También nos permitirá analizar la adecuación de la discusión colectiva a las nuevas realidades económicas, y del posible enriquecimiento de los temas tratados históricamente en estos espacios.

# Reglas de juego y niveles de legitimidad

El desarrollo teórico esbozado en el capítulo anterior estableció las dimensiones centrales del marco histórico y social en el cual se desarrollan las relaciones laborales en el primer gobierno de izquierda de nuestro país. En el marco de las reformas laborales iniciadas a partir del año 2005, la negociación salarial adquiere una importancia central, en la medida en que constituye el espacio central de construcción de las relaciones entre los actores laborales y el nuevo elenco gobernante. El análisis de los comportamientos y actitudes de los actores laborales en la negociación salarial resulta clave para comprender las relaciones de diálogo o de enfrentamiento que se establecen entre los actores, los temas que se discuten, los niveles de conflictividad que se desarrollan, las medidas de lucha que se implementan y las percepciones de los actores respecto al marco normativo en el cual se desarrolla este proceso. Es menester señalar que este análisis, a su vez, tiene limitaciones en su alcance, en la medida en que deja de lado al sector público, que no participa en la negociación colectiva, y que constituye el sector que tiene mayores niveles de sindicalización en la actualidad. En la medida en que la negociación colectiva del sector público se institucionalice, se comenzará a construir un nuevo espacio para el estudio de los procesos de negociación salarial en nuestro país. Asumiendo estas limitaciones, el primer abordaje de este capítulo será el análisis del balance general que realizan los actores laborales y los representantes del Poder Ejecutivo del proceso de negociación salarial iniciado en el año 2005.

## Balance del proceso

El análisis de las actitudes y los comportamientos de los actores en la negociación colectiva se realizó, como se explicó en la introducción de este trabajo, a través de un censo a todos los participantes del proceso de negociación salarial, centralizado y tripartito, iniciado en el año 2005: representantes de los empresarios, de los trabajadores y del Poder Ejecutivo. La primera dimensión que discutiremos es el balance general que realizan los actores de esta experiencia. Este balance nos permite establecer en grandes líneas el resumen positivo o negativo de los actores de este proceso, dimensión que constituye un sustento de base de las futuras opiniones que relevaremos.



**Gráfico 1.** Balance del proceso de negociación.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

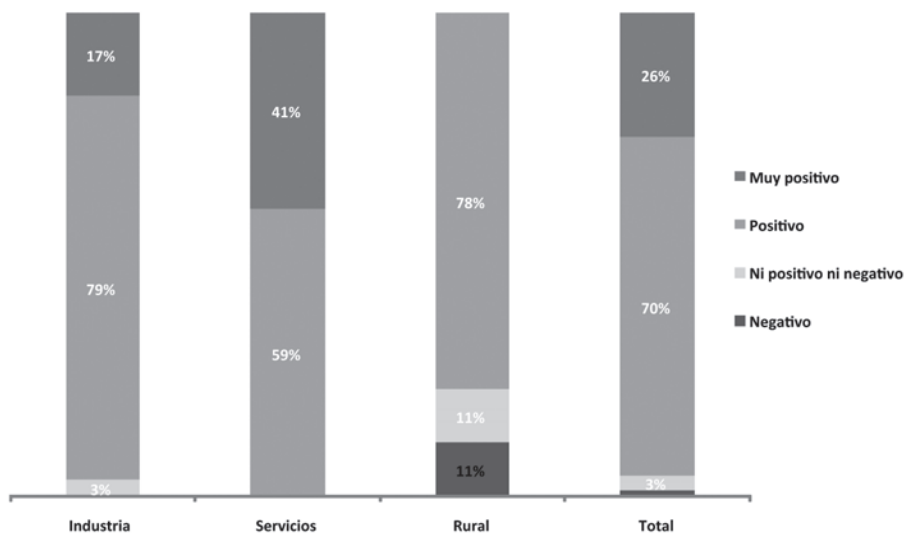
Los datos del censo relevan que los tres actores que participaron en la negociación colectiva realizaron un balance positivo o muy positivo del mismo. Solo el 1,4 % de los participantes tiene una visión negativa y el 2,9 % no lo considera ni positivo ni negativo. Si abrimos esta opinión por actor, encontramos que las posiciones más negativas, aunque claramente minoritarias, la tienen los empresarios, entre los cuales un 4,5 % tiene una visión negativa y otro 4,5 % tiene una opinión poco definida. Desde el otro lado, ningún representante de los trabajadores tiene una opinión negativa o indefinida de este proceso, en tanto el 4,2 % de los representantes del Poder Ejecutivo también tiene una posición indefinida sobre el mismo.

Para el Poder Ejecutivo el desarrollo de la negociación colectiva responde a definiciones de política que privilegian este mecanismo en las relaciones laborales. De todas maneras, el hecho de que los representantes del poder político hagan un balance positivo del proceso implica que estas políticas se implementaron con relativo éxito a partir del año 2005.

Para los trabajadores, la negociación colectiva es un reclamo largamente sostenido desde la reducción de la negociación al ámbito bilateral y el cese de convocatoria a los Consejos de Salarios ocurrida en el año 1991. No es extraño, por tanto, que los trabajadores apoyen de manera decisiva este proceso. De todas maneras, la opinión recogida no solo toma en cuenta el apoyo al proceso de negociación sino también la implementación del mismo a lo largo de los cinco años del primer gobierno de izquierda del país. En este sentido, los trabajadores realizan un balance muy positivo de los resultados de la misma a lo largo del período.

También resulta relevante el decidido balance positivo que realizan los empresarios del proceso de negociación colectiva. Esta actitud implica que, pese a las diferencias expresadas con respecto a diferentes leyes (entre ellas, la Ley de Negociación Colectiva) promulgadas por el gobierno, criticadas porque inclinaban la balanza a favor de los intereses y objetivos de los trabajadores, los empresarios terminan el período de negociación colectiva con una opinión favorable respecto a la misma. En este punto, la negociación colectiva como espacio de relacionamiento entre los actores laborales cuenta con un consenso muy amplio.

Este consenso, a los que hay que agregar el apoyo estatal a este proceso, sustenta la posibilidad de mantener y fortalecer esta arena de intermediación de intereses en el largo plazo. La construcción de modelos neocorporativos, en el sentido que le da Schmitter (1974) a esta expresión, implica la posibilidad de institucionalizar espacios formales de negociación que se mantengan más allá de las rotaciones de poder en el gobierno o de los arreglos de los partidos políticos que actúan en el marco de las relaciones laborales. Siguiendo a Dunlop (1958) esta estabilidad permite constituir un sistema de relaciones laborales que genere su propia legalidad como sistema, a partir de normas formales e informales y de un conjunto de valores compartidos, que opere más allá de los diferentes intereses objetivos que se discuten en las arenas de negociación.

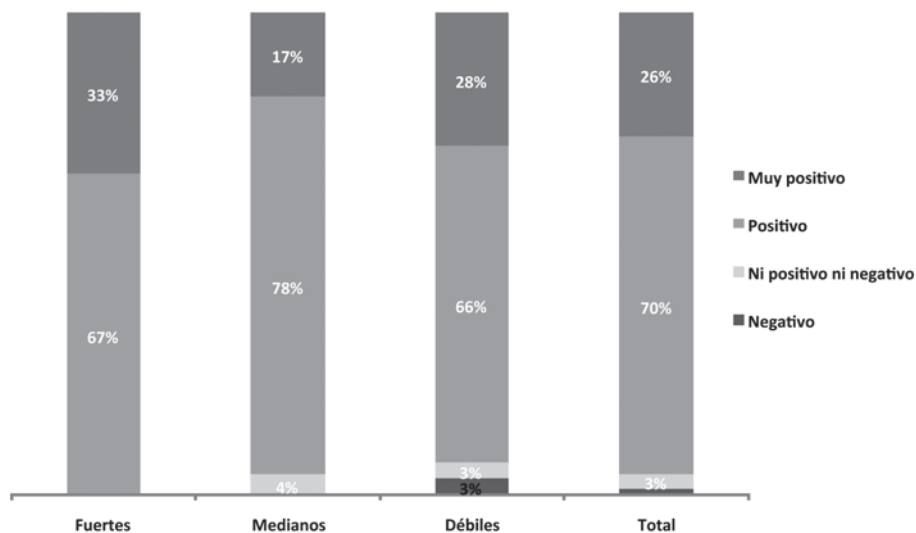


**Gráfico 2.** Balance del proceso de negociación según sector de actividad.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

Si analizamos el balance que realizan los actores del proceso de negociación colectiva de acuerdo a los diferentes sectores de actividad, encontramos que, en un contexto global positivo, el sector de servicios es el que realiza el balance más



favorable del proceso de negociación, en tanto el sector rural tiene la perspectiva menos positiva. El sector industrial no tiene ninguna opinión negativa en relación con este proceso, pero no se manifiesta tan positivamente como el sector de servicios. La reciente incorporación del sector rural a la negociación colectiva puede explicar que haya tenido más dificultades en el proceso de negociación, por lo que la opinión de sus participantes difiere levemente de los participantes de los otros dos sectores.



**Gráfico 3.** Balance del proceso de negociación según peso del sindicato.  
*Fuente: elaboración propia. Base: Total de representantes censados (70)*

Las opiniones más negativas del proceso de negociación salarial iniciado en el año 2005 provienen de los grupos en los cuales participan sindicatos más débiles. Estos grupos intersectan, en parte, con el sector rural, lo que implica reiterar la relación analizada en el cuadro anterior. El balance es más positivo en los grupos en los que participan sindicatos fuertes, en tanto en los grupos en los que participan sindicatos de poder mediano, el balance también es positivo aunque no alcanza los niveles de los grupos con sindicatos fuertes. Estos datos muestran que el balance del proceso de negociación tiende a ser más positivo cuanto mayor poder tiene el sindicato, relación que resulta lógica si consideramos que la fortaleza del sindicato permite obtener más beneficios en la negociación. Sin embargo, esta relación entre balance positivo y poder del sindicato no solo se plantea para los sindicatos sino para todos los participantes en las rondas salariales. Como veremos más adelante, esta relación coincide con la opinión de los representantes del Poder Ejecutivo y de los empresarios, que sostienen que el modelo de negociación colectiva implementado desde el año 2005 funciona mejor si los sindicatos

son fuertes. Las relaciones de poder de hecho continúan siendo los recursos que garantizan el respeto mutuo y la estabilidad de los espacios de negociación.

## Confianza y diálogo entre actores

La segunda dimensión que se analizará será la mirada que los actores que participaron en el proceso de negociación colectiva tienen entre sí. Esta mirada implica saber, en primer lugar, si los actores laborales consideran a su contraparte como un interlocutor fiable, más allá de que tengan intereses contrapuestos o contradictorios. En segundo lugar, implica analizar si empresarios y trabajadores consideran que el Estado cumplió con su papel de árbitro o componedor como tercer participante sin intereses específicos en la negociación, más allá del deseo de que la misma se desarrolle con los mayores niveles de acuerdo posibles. En tercer lugar, se pretende analizar la mirada que el Estado tiene sobre los actores laborales, desde una perspectiva más neutra y distanciada de los intereses concretos que están en juego en el proceso de negociación.

Estas miradas recíprocas miden una dimensión central de todo proceso de negociación: la confianza que un actor tiene en el otro. Como plantean Coriat y Guennif (2000), el comportamiento basado en la confianza solo es posible si implica un riesgo para el actor. La confianza constituye una apuesta sobre el efecto a largo plazo de los comportamientos y las interacciones de los demás. El actor debe poner en manos del otro alguna cosa de su interés, de su propio futuro. Este comportamiento de confianza es coherente con la persecución de un interés, pero procede por riesgo. Un comportamiento de confianza «pura» sería definido como un acto por el cual dos actores renuncian a la posibilidad de comportamientos oportunistas, a la espera o con la esperanza de un beneficio superior (inmediato o de largo plazo) que el que resultaría de un comportamiento oportunista. Esta definición plantea la idea de que la confianza es necesariamente dual y se construye en el contexto de sucesivas interacciones.

Las instituciones no reducen la confianza, sino que generan las condiciones para que el proceso de construcción de la confianza sea posible. En este sentido, el espacio de negociación generado en el marco de la convocatoria a Consejos de Salarios constituye el escenario a través del cual se pueden producir las condiciones para generar confianza entre los actores. Esta confianza supone que se reduce el riesgo de que el comportamiento de los actores laborales impida el logro de acuerdos entre ambos.

Zucker (1986) también sostiene que la confianza no preexiste a priori; se construye. Su naturaleza y sus características dependen del modo de construcción. En ciertos casos, la confianza se limita a relaciones interpersonales; en otros casos, la confianza se extiende a las instituciones. En este sentido, Zucker distingue tres formas de confianza en función de su modo de producción:

- la confianza relacional, que descansa sobre los intercambios pasados o esperados, en función de la reputación y la reciprocidad. Se define

como una creencia particular en las acciones o en el resultado de las acciones de los demás. Las fuentes de esta confianza son múltiples: los intercambios anteriores, los procesos de reciprocidad, la estabilidad de los socios, el participar de una cultura común, la estabilidad de la organización, etcétera. Si bien la confianza no es transitiva en el mercado, puede serlo parcialmente en el seno de las organizaciones en las cuales se desarrolla. Esta confianza no puede ser medida directamente sino que se expresa a través de símbolos producidos institucionalmente;

- la *confianza institucional*, asociada a una estructura formal que garantiza los atributos específicos de un individuo o de una organización. Implica una reconstrucción de la confianza producida localmente, que pasa de ser interpersonal a ser intersubjetiva, es decir, se transforma en exterior a una situación dada, formando parte de un mundo común, objetiva y reutilizable por otras personas;
- los elementos favorables para la construcción de la confianza institucional son complementarios de los elementos que ayudan a la construcción de la confianza relacional. Si en el segundo caso la confianza interpersonal juega un rol central, en el primer caso, es el desarrollo de intercambios entre individuos que no se conocen lo que genera la necesidad de la confianza institucional (Zucker, 1986).

Harrison (1999) a su vez, propone que la confianza entre los miembros de una misma colectividad es el resultado de un proceso complejo de aprendizaje, socialización y encuadramiento dentro de los contextos sociales. Contrariamente a la noción de interés, que descansa en el cálculo, la confianza sería para Harrison un fenómeno identitario, moral y de obligación fiduciaria. Si bien coincide con los autores ya mencionados en que la confianza engendra la cooperación, Harrison sostiene que su dinámica será diferente en función de que sea:

- una especie de transacción interpersonal entre los miembros de las redes sociales. La confianza identitaria caracteriza a los grupos homogéneos de fuerte consistencia interna;
- un componente de intercambios sociales institucionalizados entre los agentes y la institución. El tiempo, la repetición y la rutina institucionalizan la confianza, gradualmente internalizada en los agentes. A través de los intercambios y de las acciones repetidas que vuelven los comportamientos previsibles, es posible desarrollar la confianza cognitiva. Esta caracteriza los vínculos entre grupos diferentes desde el punto de vista identitario.

La incorporación del componente identitario en la noción de confianza permite distinguir un componente de confianza adscripta, ligada a factores sociales estructurales, como son el origen social, las redes familiares y las posiciones en los procesos de trabajo; a este tipo de confianza se le contraponen otras, que se construyen en un tiempo y lugar determinados, buscando alcanzar objetivos concretos y específicos, de carácter más contingente y frágil. Este segundo tipo de

confianza, que Harrison denomina cognitiva, acerca el concepto de confianza al de racionalidad; la confianza aparece como una variante de la racionalidad limitada, con una lógica claramente diferenciada de la confianza identitaria.

Por su parte, Karpik (1996) postula que no puede haber confianza si no existen dispositivos que permitan a la confianza establecerse y subsistir. Así, se distinguen dos tipos de mecanismos que permiten que la misma exista: los dispositivos de promesa y los dispositivos de juicio.

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

En definitiva, para los autores, la confianza se construye poniendo en juego los dispositivos de prevención que indican la manera como la acción debe desarrollarse. Pero el carácter falible de la actividad humana conduce también a conocer cómo la acción efectivamente se desarrolló. Si la confianza existe es que las normas de conducta son compartidas, y si son compartidas no aparecen distorsiones con relación a la obtención del objetivo común. La prueba de la existencia de la confianza común es que la internalización de las metas y de los medios legítimos para alcanzarlos forman parte de un acuerdo tácito. Si hay verdadera confianza un individuo solo o un grupo aislado se van a comportar tal como se espera de ellos.

La negociación salarial que se desarrolló a partir del 2005 abrió espacios para el intercambio entre los actores laborales, aprendizajes mutuos y socialización en las reglas de la negociación, habilitando la posibilidad de poner en marcha dispositivos de confianza relacional entre los mismos. Por otra parte, la repetición de los encuentros y las rutinas de la negociación entre actores que tienen componentes identitarios diferentes y, en algunos sentidos, opuestos, constituyen procesos sobre los cuales se pueden construir formas de confianza cognitiva, sustentada sobre las diferencias más que sobre las semejanzas.

A su vez, como señala Karpik, la confianza requiere la puesta en marcha de mecanismos específicos, los de promesa y los de juicio, a lo largo de su proceso de construcción, para permitir que la misma se establezca y continúe en el tiempo. En este trabajo tomaremos como indicadores de promesa la percepción recíproca de los trabajadores y de los empresarios en relación con la actitud que ambos tienen hacia el diálogo, así como la percepción de cada uno respecto a los niveles de representatividad del otro. Como dispositivos de juicio tomaremos como indicadores la percepción recíproca del grado de respeto a los procedimientos de negociación y a los convenios que se firman. El análisis del comportamiento de estos indicadores nos permitirá realizar algunas conclusiones en

relación con los niveles de confianza relacional y cognitiva que construyeron los actores en el marco del proceso de negociación salarial.

## Niveles de confianza de las organizaciones sindicales

Siguiendo a Karpik, el primer indicador de promesa que analizaremos será la percepción que los empresarios y el Poder Ejecutivo, a través de sus representantes, tienen de los niveles de representatividad de las organizaciones sindicales en relación con el conjunto de los trabajadores. Esta perspectiva es central, en la medida en que supone medir el reconocimiento que las organizaciones sindicales reciben de su contraparte en la negociación y del Estado como representantes del interés general de los trabajadores de la rama. Este reconocimiento implica que los otros dos actores aceptan que los planteos y las demandas que las organizaciones sindicales discuten en el proceso de negociación, así como las medidas de lucha que implementan para respaldar las mismas, tienen altos niveles de consenso entre el conjunto de los trabajadores abarcados por la organización sindical.

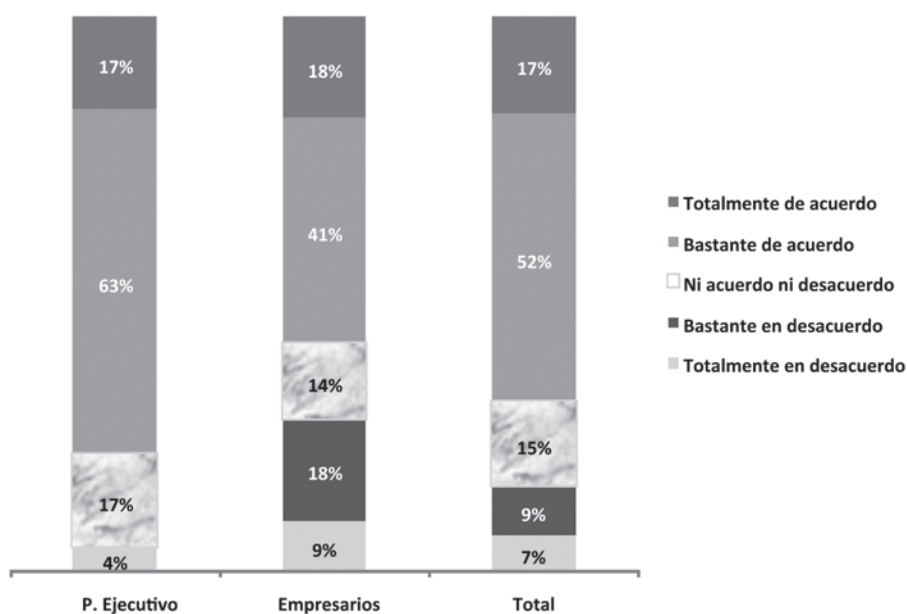


Gráfico 4. Representatividad de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de las empresas (46)

Cuando analizamos los datos que surgen del censo, vemos que la mayoría (casi un 70 %) de los delegados empresariales y de los representantes del Ministerio de Trabajo que participan en la negociación colectiva consideran que las organizaciones sindicales representan la opinión del conjunto de los trabajadores. El matiz está dado por el hecho de que dentro de este 70 %, solo el 17 %

está totalmente de acuerdo con esta afirmación, en tanto un poco más del 50 % está bastante de acuerdo, lo que implica que esta opinión puede admitir dudas o diferencias.

Si analizamos esta opinión para cada actor, resulta interesante señalar que los representantes del Poder Ejecutivo tienen una opinión más positiva con relación a los niveles de representatividad de los trabajadores, pero su opinión tiende a ser más mesurada. En cambio, la opinión de los empresarios, globalmente, es un poco más crítica con respecto a esta dimensión, pero está más polarizada que la de los representantes del Poder Ejecutivo. Más de un 20 % de los empresarios no está de acuerdo con la afirmación de que las organizaciones sindicales representan la opinión de los trabajadores, en tanto casi un 20 % se sitúa en el otro polo, ya que está totalmente de acuerdo con esta afirmación. También resulta relevante destacar que cerca de un 15 % de los censados no tiene una opinión formada, o no tiene clara su posición con relación a este tema.

En síntesis, podríamos decir que hay una mirada positiva tanto del actor empresarial como de los representantes del Poder Ejecutivo con respecto a los niveles de representatividad de las organizaciones sindicales, aunque esta mirada no está exenta de ciertas dudas y, en menor frecuencia, de opiniones contrarias. En este sentido, pese al largo recorrido que han tenido las organizaciones sindicales en la historia del país, la construcción de legitimidad parece una tarea aún no culminada, aunque sus niveles de representatividad no son fuertemente cuestionados por ninguno de los actores participantes del proceso de negociación.

Si analizamos los niveles de representatividad de los trabajadores de acuerdo a los sectores de actividad, encontramos algunas diferencias relevantes. En el sector rural, los niveles de representatividad son más cuestionados que en los otros dos sectores. Si pensamos que los trabajadores rurales se incorporaron recientemente a los Consejos de Salarios, y que muchos de los sindicatos que participan en la negociación se han formado recientemente, resulta comprensible que las organizaciones de trabajadores del sector rural tengan más dificultades para construir altos niveles de legitimidad que los sindicatos de la industria o de los servicios, que tienen una larga trayectoria de organización y de participación en espacios de negociación salarial.

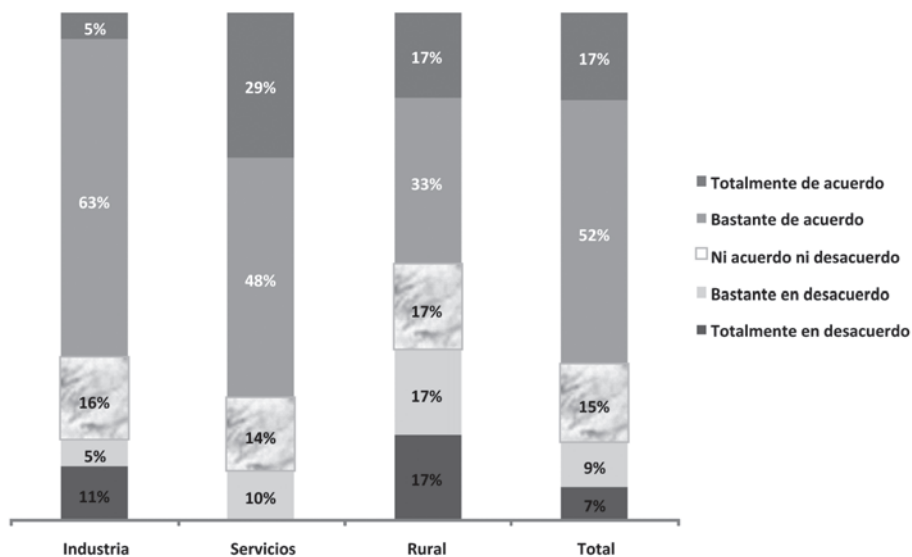


Gráfico 5. Representatividad de los trabajadores según sector de actividad.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de las empresas (46)*

Entre el sector de industria y el de servicios no parece haber diferencias sustantivas en los niveles de representatividad percibidos por los actores. El sector de servicios parece tener percepciones más positivas, aunque con leves diferencias con el sector industrial, en el cual las opiniones parecen un poco más polarizadas.

Los niveles de representatividad no parecen estar relacionados con la trayectoria ni con el peso histórico de las organizaciones sindicales. Si distinguimos los grupos en los cuales participan sindicatos de larga trayectoria en el movimiento sindical, que tienen organizaciones fuertes y consolidadas, con los grupos en los cuales estas organizaciones tienen menores niveles de trayectoria y con los grupos en los cuales la organización sindical es reciente o históricamente ha sido débil, vemos que los niveles de representatividad de las organizaciones de trabajadores son similares entre los tres.

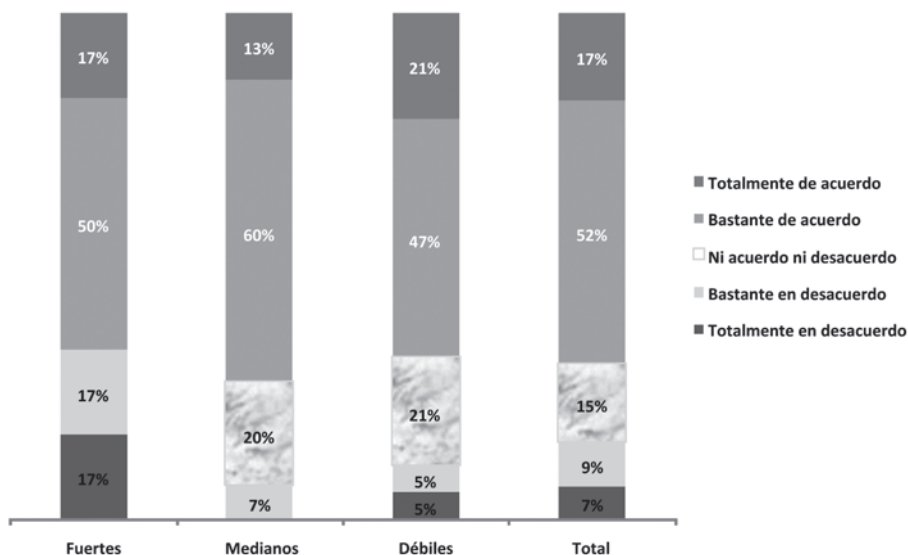


Gráfico 6. Representatividad de los trabajadores según poder sindical.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)

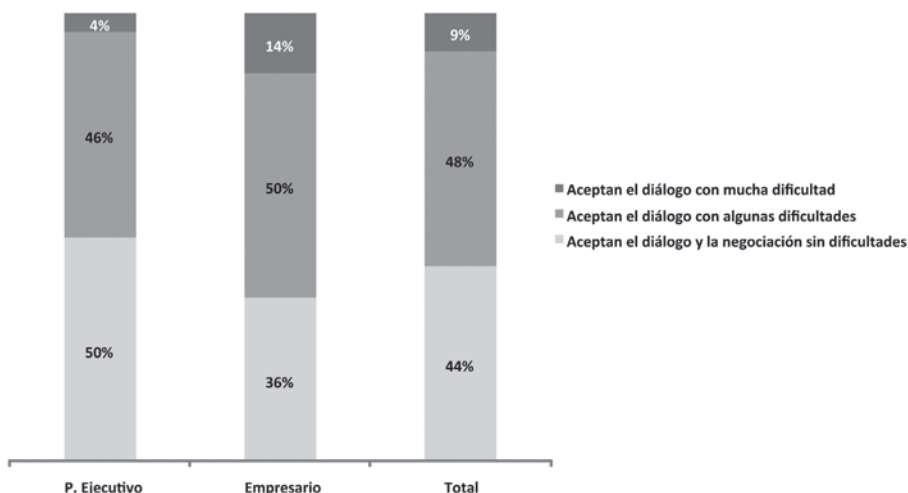


Gráfico 7. Actitud de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y empresas (46)

El segundo indicador de promesa, en el sentido de Karpik, es la actitud de los actores con relación al diálogo. Los datos del censo muestran que el 43,5 % de los participantes considera que las organizaciones sindicales aceptan el diálogo y la negociación sin dificultades, en tanto el 47,8 % considera que lo aceptan con algunas dificultades. Estas dos opiniones dan la imagen de que, si bien las



organizaciones sindicales son, para los otros dos actores, sujetos confiables y con actitudes positivas hacia los procesos de negociación, existen ciertos reparos con respecto a su facilidad para aceptar el diálogo y la negociación. Estos reparos son un poco mayores entre los empresarios que entre los representantes del Poder Ejecutivo. Las opiniones claramente negativas son minoritarias, y son relativamente mayores en los empresarios que en los delegados del MTSS. Más allá de que los datos manifiestan ciertas dudas, la mirada de los otros actores tiene un componente claramente positivo, en la medida en que no se establecen fuertes críticas con respecto a la actitud de diálogo de las organizaciones que representan a los trabajadores.

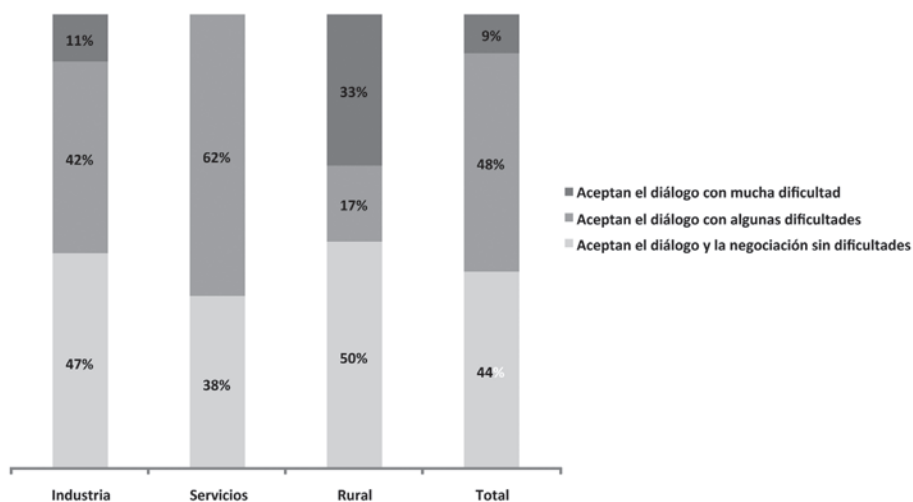


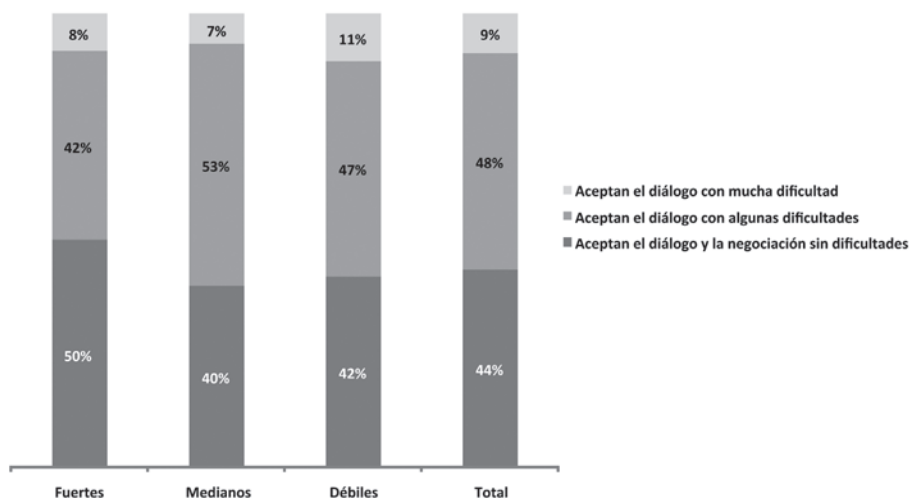
Gráfico 8. Actitud de los trabajadores según sector de actividad.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)*

La actitud hacia el diálogo de las organizaciones sindicales es más cuestionada en el sector rural, aunque las opiniones parecen bastante polarizadas. Este sector tiene los porcentajes más altos en la opinión de que aceptan el diálogo sin dificultades, pero también tienen los porcentajes más altos en la opinión de que aceptan el diálogo con mucha dificultad. En el sector industrial las opiniones también tienen cierto grado de polarización, aunque bastante menor que en el sector rural. El sector servicios, en cambio, es el que tiene los niveles más altos de confianza.

La actitud hacia el diálogo de los trabajadores tiene porcentajes de percepción más positivos en los grupos en los cuales negocian sindicatos fuertes, de larga trayectoria, aunque las diferencias con los grupos en los cuales participan sindicatos de poder medio o sindicatos débiles son muy leves. En líneas generales, la fuerza y la trayectoria de los sindicatos no parece explicar la percepción

de los actores con respecto a la actitud hacia el diálogo de las organizaciones sindicales.



**Gráfico 9.** Actitud de los trabajadores según poder sindical.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y empresas (46)*

El indicador de juicio que tomaremos para analizar la construcción de relaciones de confianza entre los actores, siguiendo a Karpik, será la percepción de empresarios y representantes del Poder Ejecutivo acerca de si las organizaciones sindicales respetan los procedimientos formales de negociación. En este indicador, la confianza pasa por el respeto a las reglas de juego, a diferencia del que veremos a continuación, que se sustentan en la aceptación de los resultados de la negociación. Este indicador se puede considerar un poco más exigente que el que veremos luego, en la medida en que la construcción de relaciones de confianza solo se puede dar si los actores pueden prever las acciones futuras de los demás dentro del marco que establecen las reglas de juego.

Cuando se analiza la opinión que los delegados empresariales y de los representantes de Poder Ejecutivo tienen con relación al respeto, por parte de las organizaciones sindicales, de los procedimientos formales de negociación, encontramos miradas diferentes. Más del 64 % de los actores censados está totalmente de acuerdo o bastante de acuerdo con la opinión de que los trabajadores respetan los procedimientos de negociación, en tanto un 13 % no está de acuerdo y un 8,7 % tiene una opinión claramente negativa. Si lo comparamos con el cuadro anterior, encontramos que aumentan los porcentajes de indecisión y de desacuerdo, en tanto se mantienen los porcentajes de desacuerdo total con la afirmación analizada.

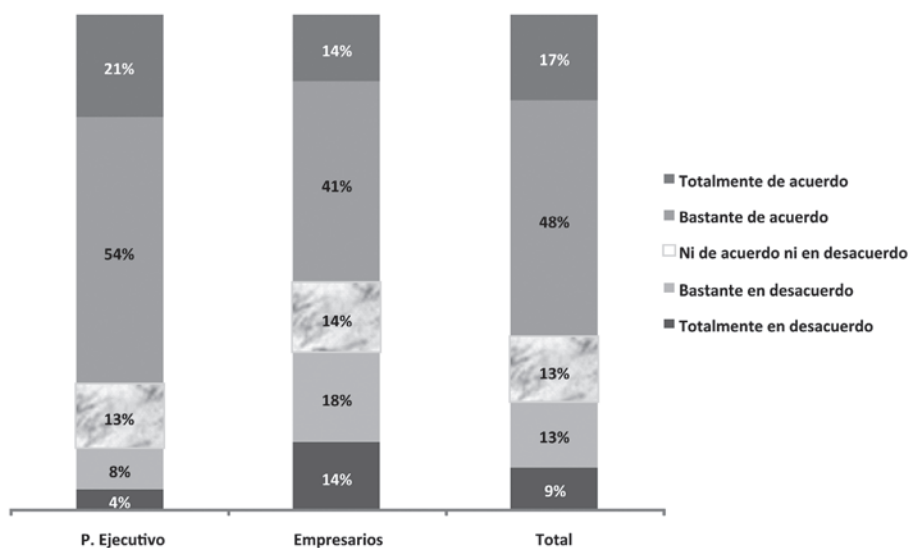


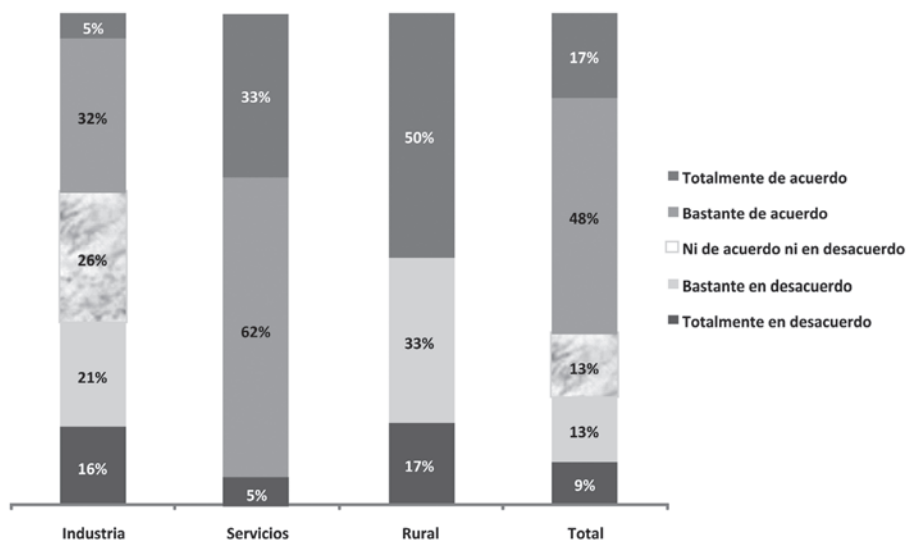
Gráfico 10. Respeto de los procedimientos formales de negociación por parte de los trabajadores.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)*

En este plano, la opinión de los representantes de los empresarios es un poco más negativa que la que tienen los delegados del MTSS. Un poco más del 30 % de los empresarios considera que las organizaciones sindicales no respetan los procedimientos formales de negociación, en tanto solo el 12,5 % de los delegados del MTSS opina lo mismo. También son menores los porcentajes de acuerdo con esta afirmación entre los empresarios que entre los representantes del Poder Ejecutivo, por lo que los niveles de confianza en el respeto de las reglas de juego parece mayor en el sector estatal que en la contraparte laboral.

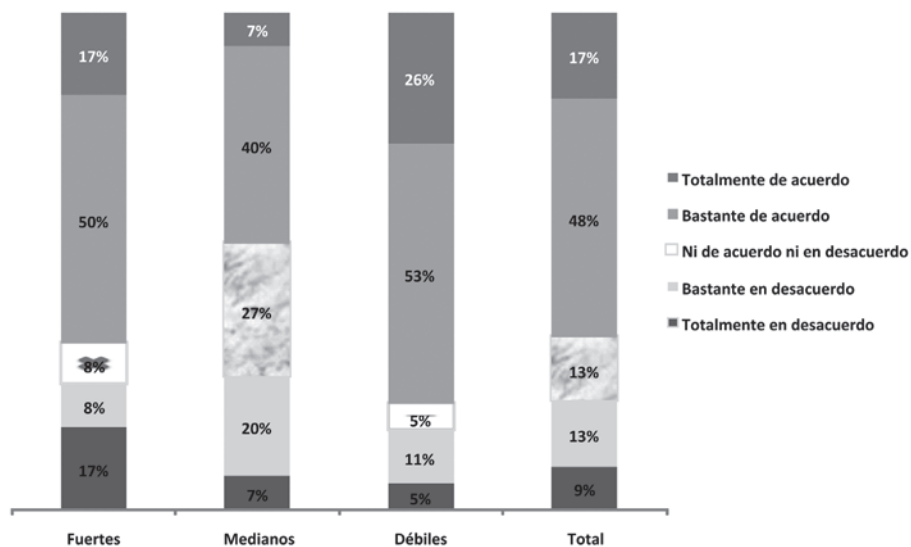
Este dispositivo de confianza varía sustantivamente cuando lo consideramos de acuerdo al sector de actividad que divide los grupos de negociación colectiva. El respeto a los procedimientos formales de negociación es más cuestionado en el sector industrial, aunque también tiene fuertes críticas en el sector rural. En el sector servicios, en cambio, los niveles de confianza medidos por este indicador son muy altos, en la medida en que no tienen ningún porcentaje de desacuerdo. Si consideramos que, en nuestro país, la organización del movimiento sindical y los mecanismos históricos de negociación colectiva se construyeron primero en las empresas industriales para luego extenderse a los servicios, la tradición de negociación parece constituirse en un obstáculo para la construcción de relaciones de confianza. La continuidad y frecuencia de relaciones a lo largo del tiempo son factores que, en el marco de las relaciones laborales de nuestro país, a diferencia de lo que plantean Zucker y Harrison, no garantizan el desarrollo de formas de confianza relacional o cognitiva. En sentido contrario, el corto tiempo

de relacionamiento entre actores tampoco genera necesariamente relaciones de confianza, como se ve en el sector rural.



**Gráfico 11.** Respeto de los procedimientos formales de negociación por parte de los trabajadores, según sector de actividad.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)*

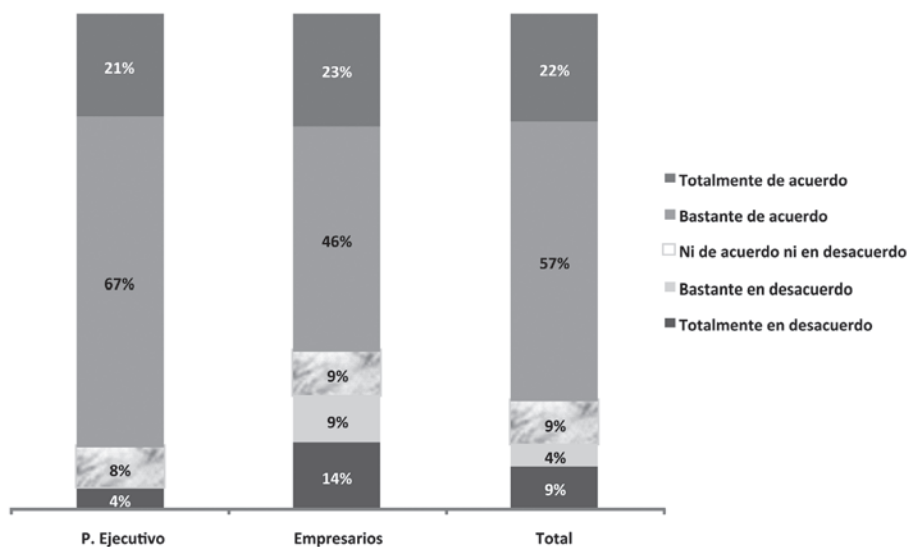


**Gráfico 12.** Respeto de los procedimientos formales de negociación por parte de los trabajadores, según poder sindical.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)*

Si consideramos este dispositivo en función del poder y la trayectoria de los sindicatos, encontramos que la opinión es más crítica en los grupos en los cuales los sindicatos son fuertes, y tiende a ser menos crítica cuanto más débiles son los sindicatos que participan en los grupos de discusión. En este sentido, los actores tienen más confianza en que los sindicatos más débiles respeten las reglas que en que lo hagan los sindicatos más fuertes.

El segundo indicador de juicio que analizaremos será la percepción que los demás actores tienen con relación a la capacidad de los trabajadores para aceptar los resultados de la negociación. Este indicador se expresa en el respeto de las disposiciones y resultados de los convenios negociados, lo que permite dar cuenta de la estabilidad, en el largo plazo, de las relaciones entre las partes.



**Gráfico 13.** Respeto de los convenios por parte de los trabajadores.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)*

Los datos que surgen del censo muestran que más del 75 % de los participantes piensa que las organizaciones sindicales respetan los acuerdos y convenios logrados en el marco de la negociación colectiva. Esto implica que existen altos niveles de confianza entre los actores con relación a que los resultados de la negociación serán aceptados por los trabajadores, más allá de los resultados de la misma.

Si desagregamos esta opinión según el actor que la manifiesta, encontramos un fenómeno similar al que vimos en relación con la opinión sobre los niveles de representatividad de las organizaciones sindicales. La opinión de los empresarios es un poco más crítica que la de los representantes del Poder Ejecutivo, aunque también está más polarizada. Las opiniones de los delegados del MTSS tienden

a concentrarse en una opinión positiva pero mesurada, en tanto que, entre los empresarios, un 13 % está totalmente en desacuerdo con esta posición y un 22 % está totalmente de acuerdo. De todas maneras, más allá de algunas discrepancias, la confianza en la actitud de respeto de las organizaciones sindicales de los acuerdos alcanzados es relativamente alta tanto para los empresarios como para los representantes del Poder Ejecutivo.

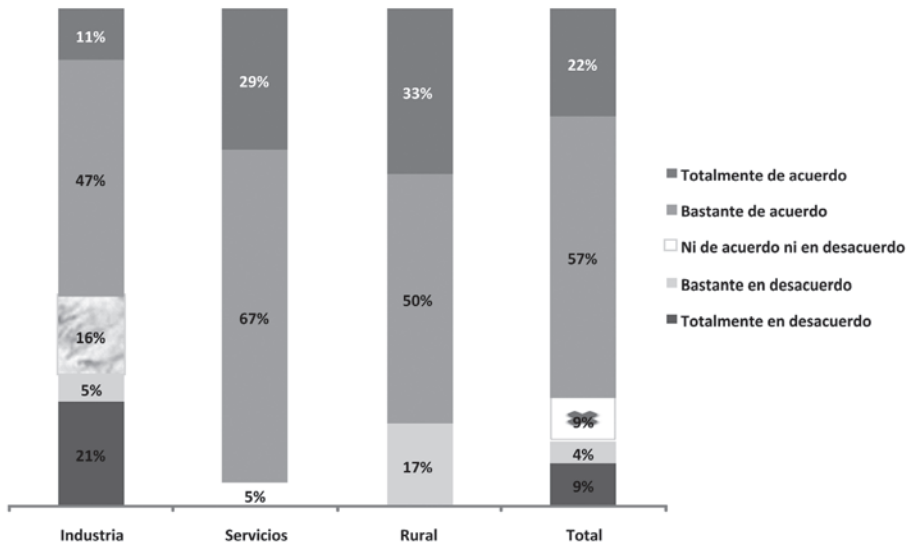


Gráfico 14. Respeto de los convenios por parte de los trabajadores, según sector de actividad.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)

La percepción acerca del respeto de los convenios firmados por parte de las organizaciones sindicales varía de acuerdo al sector de negociación que se analice. A diferencia de lo que opinan sobre los niveles de representatividad de los trabajadores, el sector rural tiene una percepción más positiva sobre las actitudes de las organizaciones sindicales que participan en el mismo, en tanto las más cuestionadas son las organizaciones sindicales del sector industrial.

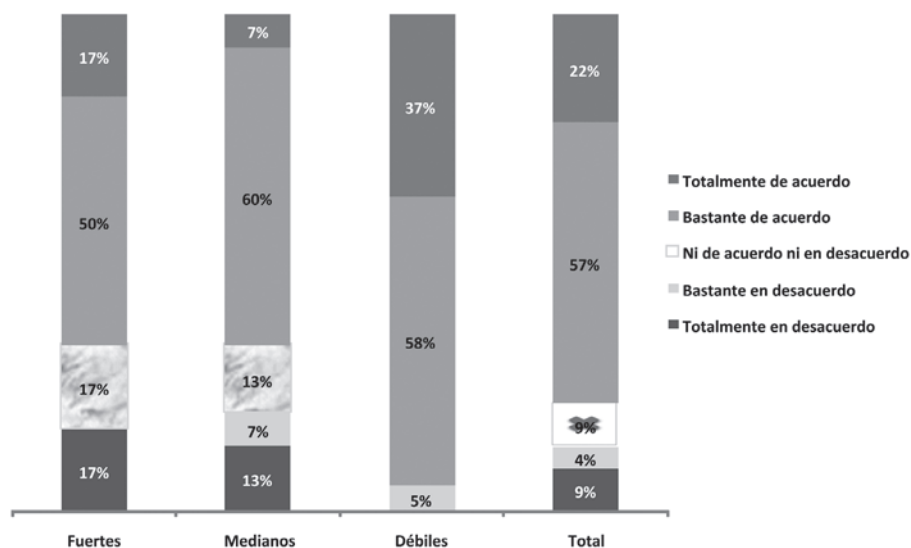
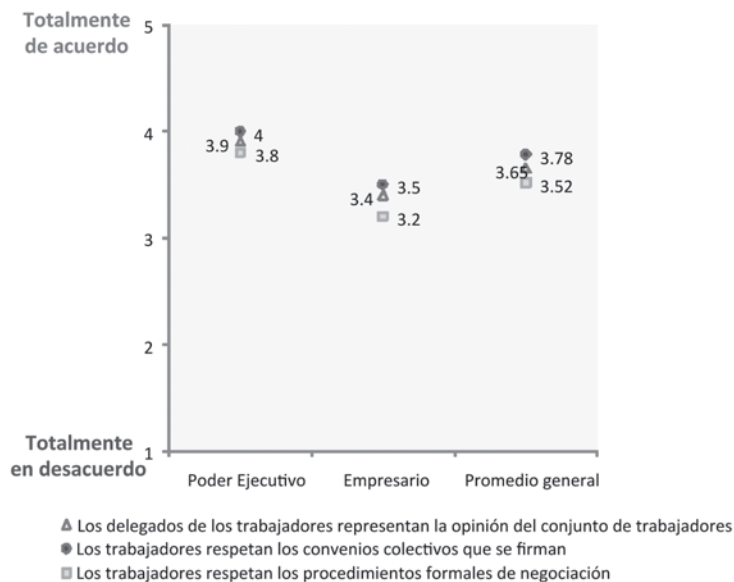


Gráfico 15. Respeto de los convenios por parte de los trabajadores, según poder sindical.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)

Esta percepción, a su vez, tiene diferencias significativas de acuerdo a los niveles de organización y la trayectoria de las organizaciones sindicales. En los grupos en los cuales participan sindicatos fuertes, de larga trayectoria, los niveles de confianza son menores que en los grupos en los cuales participan los sindicatos más débiles, en tanto los sindicatos de niveles de organización medios son los que tienen los menores niveles de confianza. Si sumamos los datos de los gráficos 9 y 12 que ya analizamos, podemos concluir, como vimos anteriormente, que el tiempo, la repetición de encuentros y las rutinas de negociación no son factores que contribuyan a institucionalizar relaciones de confianza relacional entre empresarios y trabajadores. Por el contrario, cuanto mayor tradición de negociación hay entre los actores, las relaciones de confianza parecen ser menores que en el caso de relaciones más cortas en el tiempo y con menores niveles de rutinización.



**Gráfico 16.** Resumen (promedio) opinión sobre actitud de los trabajadores en el proceso de negociación.

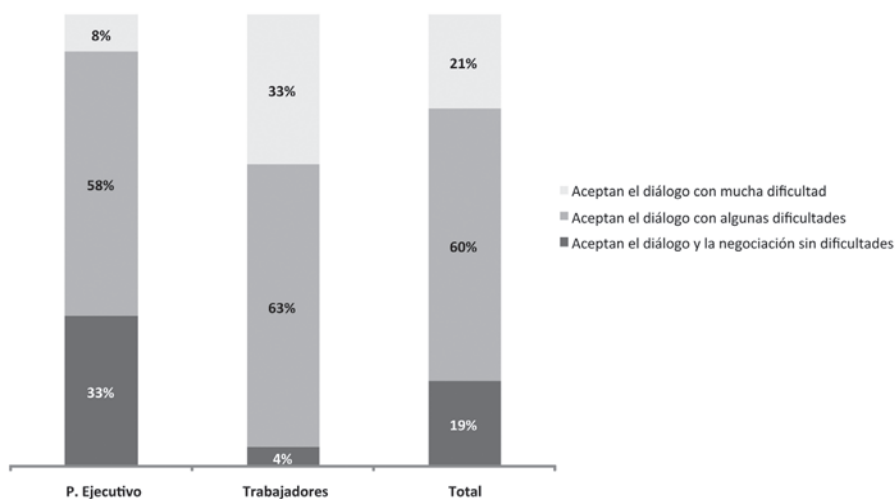
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)*

A manera de resumen, podemos decir que los indicadores de confianza con relación a la conducta de los organizaciones sindicales en el proceso de negociación tienen valores relativamente altos, en la medida en que los promedios generales se ubican, como lo muestra el gráfico 16, cercanos al valor 4, que significa estar de acuerdo con que las organizaciones sindicales son representativas y con que los trabajadores respetan los convenios y los procedimientos formales de negociación. En los siguientes cuadros haremos el mismo análisis de los dispositivos de promesa y de juicio que se construyen en torno al otro actor laboral que participa en la negociación colectiva: el sector empresarial.

## Niveles de confianza de los empresarios

El primer dispositivo de promesa que analizaremos, como se hizo anteriormente para el caso de los trabajadores, será la actitud hacia el diálogo de los empresarios. Este indicador refleja una opinión positiva por parte del resto de los actores, a pesar de que las opiniones favorables tienen porcentajes menores que las que encontramos para las organizaciones sindicales. Más del 18 % considera que los empresarios aceptan dialogar sin oponer dificultades, en tanto el 60 % considera que aceptan dialogar pero con algunas dificultades. Por otra parte, el 20 % considera que los empresarios oponen muchas dificultades al diálogo en tanto ninguno piensa que no lo aceptan.





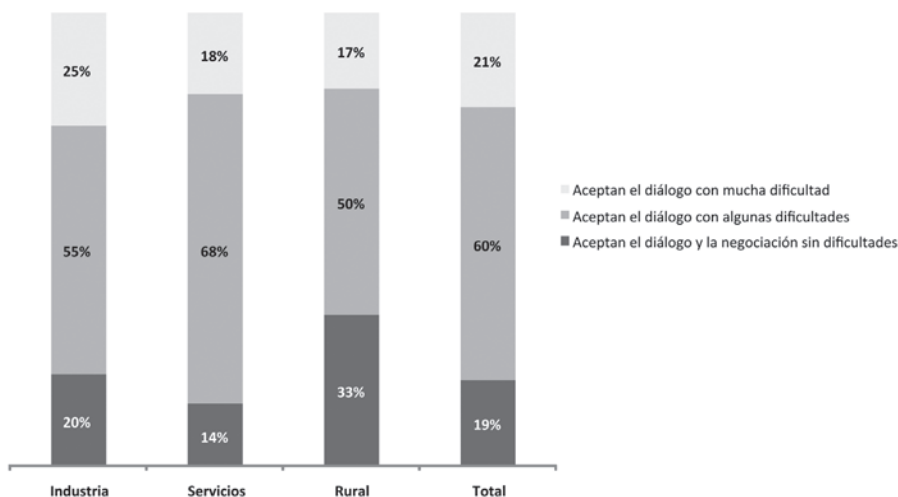
**Gráfico 17.** Actitud de los empresarios.

*Fuente: elaboración propia.*

*Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)*

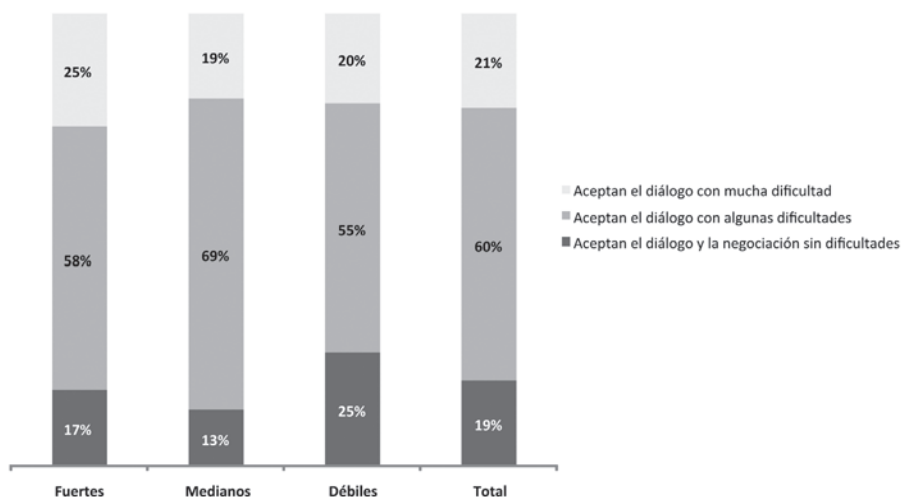
Si desagregamos esta opinión para los dos actores involucrados, los datos del censo muestran un comportamiento marcadamente dispar. La opinión de los trabajadores es claramente negativa, con un 33 % que opina que los empresarios aceptan el diálogo con muchas dificultades, contra un 8,3 % de los delegados del Poder Ejecutivo que opina que no. Por el contrario, solo un 4 % de los trabajadores piensa que los empresarios aceptan el diálogo sin dificultades mientras un 33 % de los representantes del Poder Ejecutivo piensa lo mismo. Cuando comparamos estas percepciones con la recíproca, encontramos que los empresarios tienen más confianza en la actitud de diálogo de los sindicatos que la que tienen estos en relación a la actitud de los empresarios.

Las opiniones más positivas sobre la actitud de los empresarios con relación al diálogo las encontramos en el sector rural, las más negativas se muestran en el sector industrial, en tanto en el sector de servicios la actitud predominante se acerca más a la del sector industrial que al sector rural. En este sentido, como vimos antes, la tradición de negociación parece ser un factor que, en lugar de generar confianza, tiende a disminuirla. El sector rural, recientemente incorporado a la negociación colectiva, parece tener, globalmente, una confianza mayor en relación con la actitud hacia el diálogo de los empresarios que los sectores industrial y de servicios, de larga actuación en el campo de las relaciones laborales.



**Gráfico 18.** Actitud de los empresarios, según sector de actividad.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)*



**Gráfico 19.** Actitud de los empresarios, según poder sindical.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)*

También parece existir una relación inversa entre niveles de confianza y peso y trayectoria de los sindicatos que participan en los diferentes grupos de discusión salarial. En los grupos en los que participan sindicatos más débiles en términos de peso y trayectoria, la actitud hacia los empresarios es más positiva que en los grupos en los cuales participan sindicatos de mayor peso. La tradición de negociación de la rama y el mayor peso y experiencia de los sindicatos en la

misma aparecen como factores que tienden a generar desconfianza en las relaciones entre las partes laborales; desconfianza que disminuye en las ramas con menos tradición de negociación y sindicatos más débiles.

El segundo dispositivo de promesa se refiere a los niveles de representatividad de las organizaciones empresariales. Los datos del censo muestran que hay un relativo acuerdo con respecto al nivel de representatividad que tienen las organizaciones empresariales en el marco del proceso de negociación colectiva. Tanto trabajadores como representantes del MTSS consideran mayoritariamente (56 %) que los delegados empresariales son fieles voceros de conjunto de los empresarios en la negociación colectiva. Estos porcentajes son menores que los que analizamos para las organizaciones sindicales (70 %) lo que marca que la representatividad de las organizaciones empresariales es menor que la de sus pares. También hay un 25 % que no está de acuerdo con esta opinión, contra un 15 % que tenía la misma opinión con respecto a las organizaciones sindicales.

Si desagregamos estos datos por actor, encontramos que las opiniones más negativas provienen de los trabajadores, de los cuales casi la mitad (45 % aproximadamente) no está de acuerdo con que las organizaciones empresariales sean representativas de los empresarios, en tanto solo el 4,2 % de delegados del Poder Ejecutivo piensa lo mismo. En este sentido, el análisis de los resultados del censo reiteran la conclusión de que las organizaciones sindicales son más representativas a los ojos de los empresarios que lo que lo son las organizaciones empresariales en la mirada de los trabajadores.

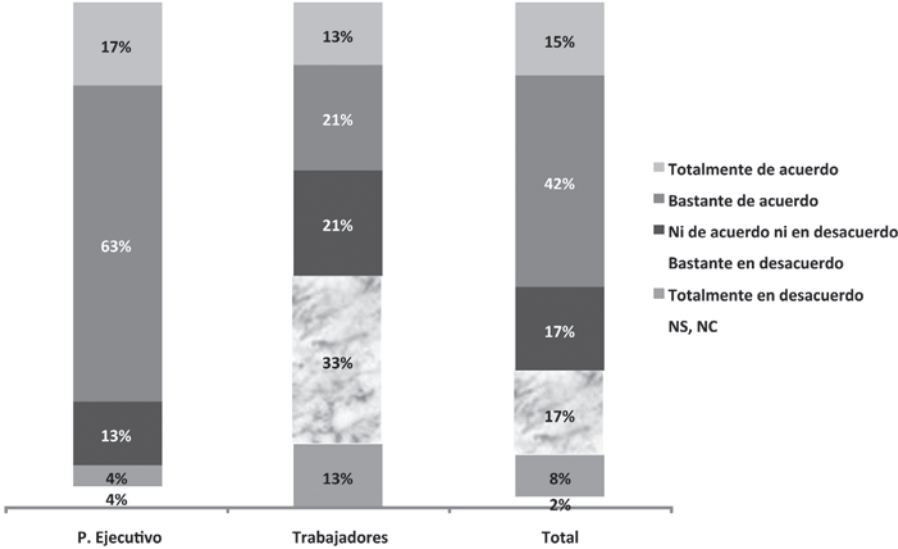


Gráfico 20. Representatividad de los empresarios.  
 Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)

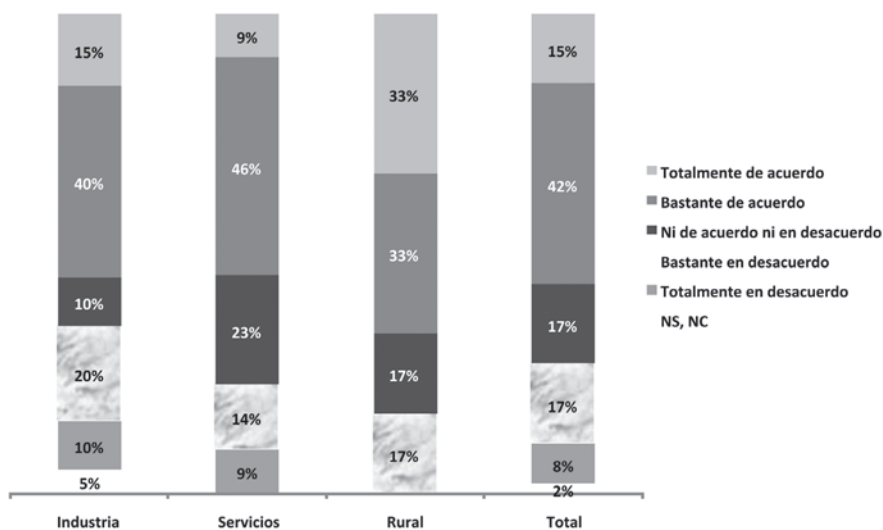


Gráfico 21. Representatividad de los empresarios, según sector de actividad. Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)

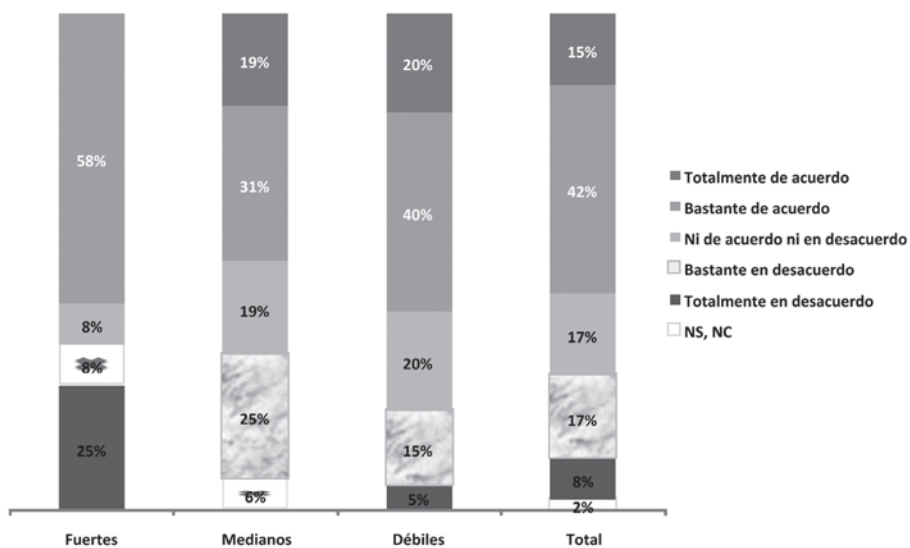


Gráfico 22. Representatividad de los empresarios, según poder sindical. Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)

El análisis de los niveles de representatividad de las cámaras empresariales en los distintos sectores de actividad muestra que en el sector industrial esta representatividad es más cuestionada, en tanto en el sector rural las organizaciones empresariales parecen tener mayores niveles de legitimidad. Las consideraciones que realizamos anteriormente con respecto a la relación entre frecuencia en las relaciones y confianza se reiteran de nuevo.

Por otra parte, si consideramos los niveles de representatividad de acuerdo al peso y la trayectoria de los sindicatos que participan en la negociación colectiva, encontramos una relación inversa: la legitimidad es más cuestionada en los grupos en los cuales participan sindicatos fuertes, de larga trayectoria, y tiende a ser más aceptada cuanto menor es la fuerza y la trayectoria de las organizaciones sindicales.

El primer indicador de juicio se refiere al respeto, por parte de los empresarios, de los procedimientos formales de negociación. Este indicador muestra resultados relativamente positivos. Más del 70 % de los representantes de los otros dos actores que participan en la negociación considera que las organizaciones empresariales respetan los procedimientos formales de negociación, contra un 12 % que está en desacuerdo y un 16 % que no tiene opinión al respecto. Si lo analizamos desde la perspectiva de cada actor, si bien la opinión de los delegados del MTSS es más positiva, los trabajadores, por su lado, tienen los mismos niveles de confianza en que los empresarios respeten los procedimientos de negociación que en el hecho de que respeten los convenios firmados. Por otra parte, si comparamos las relaciones de confianza entre ambos actores en esta dimensión, encontramos que la misma está más equilibrada. Tanto trabajadores como empresarios tienen similares niveles de confianza mutua en relación con el respeto de las reglas de juego que su oponente en la negociación manifiesta.

El comportamiento de este dispositivo de confianza guarda una estrecha relación, aunque inversa, con la tradición de negociación de los sectores de actividad. En el sector industrial, en el cual la negociación colectiva tiene una larga tradición, los niveles de desconfianza son mayores. Lo sigue el sector servicios, en el que encontramos sectores de larga tradición de negociación con sectores de escasa trayectoria, y por último, el sector de mayor confianza es el sector rural, recientemente incorporado a la negociación colectiva.

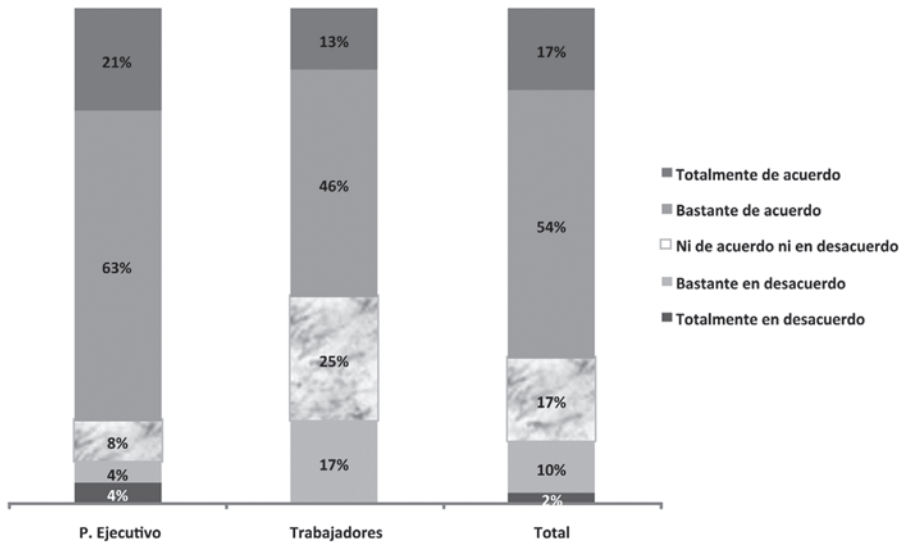


Gráfico 23. Respeto de los procedimientos formales de negociación por parte de los empresarios.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)

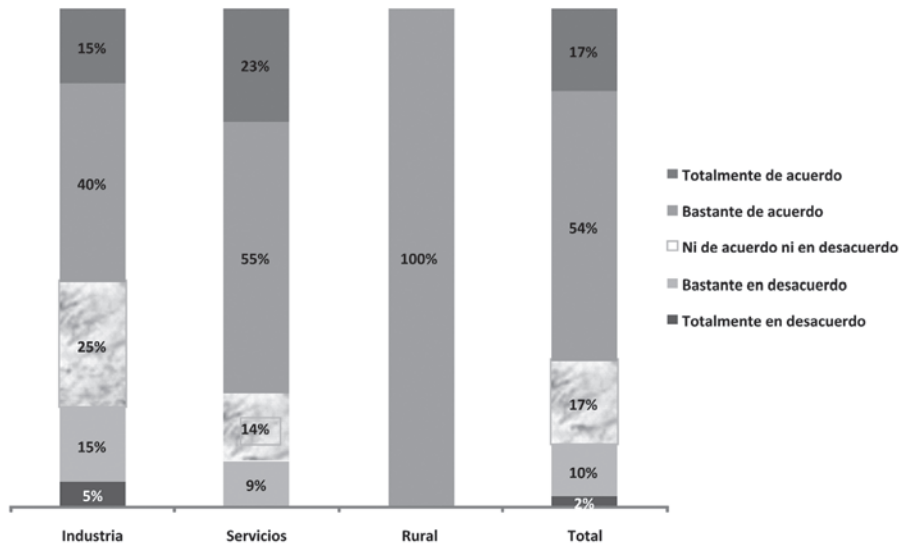


Gráfico 24. Respeto de los procedimientos formales de negociación por parte de los empresarios, según sector de actividad.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)

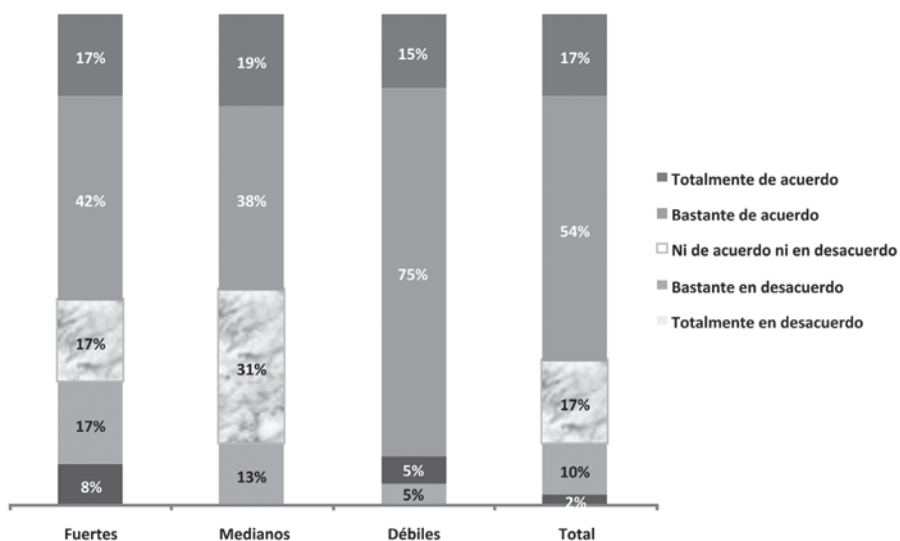


Gráfico 2.5. Respeto de los procedimientos formales de negociación por parte de los empresarios, según poder sindical.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)

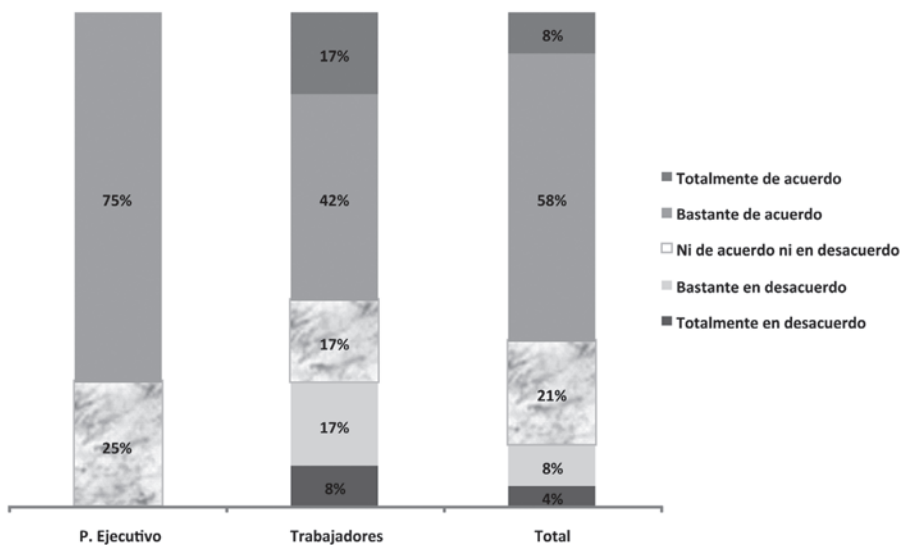


Gráfico 2.6. Respeto de los convenios por parte de los empresarios.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)

Esta relación se refuerza, como en el anterior indicador, cuando analizamos la relación entre niveles de confianza y fuerza y tradición de los sindicatos. Los grupos en los que participan sindicatos fuertes y de larga tradición de

negociación tienen mayores niveles de desconfianza, en tanto esta relación se atenúa cuanto más débil es la trayectoria sindical.

El segundo dispositivo de juicio se refiere al respeto por los convenios firmados. La mirada de los trabajadores y de los representantes del MTSS es más positiva con respecto a este indicador de confianza de las organizaciones empresariales que en relación con los indicadores analizados anteriormente. Los datos del censo muestran una opinión positiva, que tiene porcentajes más altos que en la pregunta anterior (66 %) con relación a la actitud de respeto de los convenios colectivos por parte de los empresarios. De todas maneras esta opinión es relativamente moderada, en la medida en que los que están totalmente de acuerdo con esta afirmación representan solo el 8,3 % de los censados, contra un 14,6 % que estaba totalmente de acuerdo con la pregunta anterior. También es mayor el porcentaje de los que no tienen una posición asumida en este tema, en tanto los desacuerdos son menores.

Si analizamos esta percepción de manera separada para cada actor, encontramos que un 57 % aproximadamente de delegados de los trabajadores tiene confianza en que los empresarios respeten los resultados de la negociación, en tanto un 25 % no tiene esta confianza. Las opiniones de los delegados del MTSS, por el contrario, muestran claramente mayores niveles de confianza, en la medida en que un 75 % está bastante de acuerdo con la afirmación anterior en tanto el restante 25 % no tiene una opinión formada al respecto.

Si bien la confianza de los trabajadores con respecto a la aceptación de los resultados de la negociación por parte de las organizaciones empresariales es mayor que su opinión sobre los niveles de representatividad de las mismas, ocurre una situación similar a la anterior cuando cruzamos las miradas. Los empresarios tienen más confianza de que los trabajadores respeten los convenios que a la inversa, lo que reproduce una asimetría importante en las relaciones entre ambas partes. En el proceso de construcción de relaciones de confianza que antecede pero que también se genera en el contexto de negociación, los empresarios parecen tener más confianza en el comportamiento de los trabajadores que los trabajadores en el comportamiento de los empresarios, aunque estas diferencias no son radicales, ya que en ambos casos, las miradas positivas superan largamente el 50 % de los censados. En este sentido, parece más adecuado hablar de diferencias en los niveles de confianza que en oposiciones tajantes como la de confianza-desconfianza.



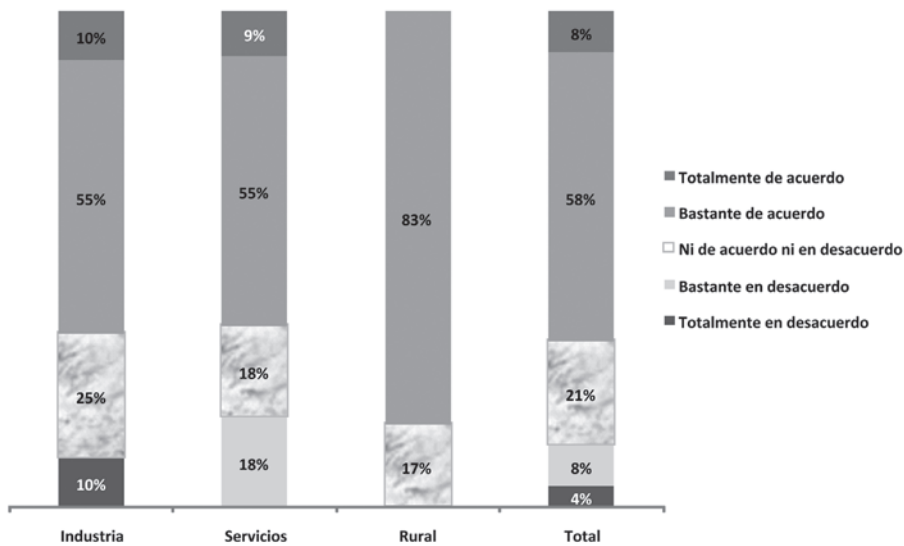


Gráfico 27. Respeto de los convenios por parte de los empresarios, según sector de actividad.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)

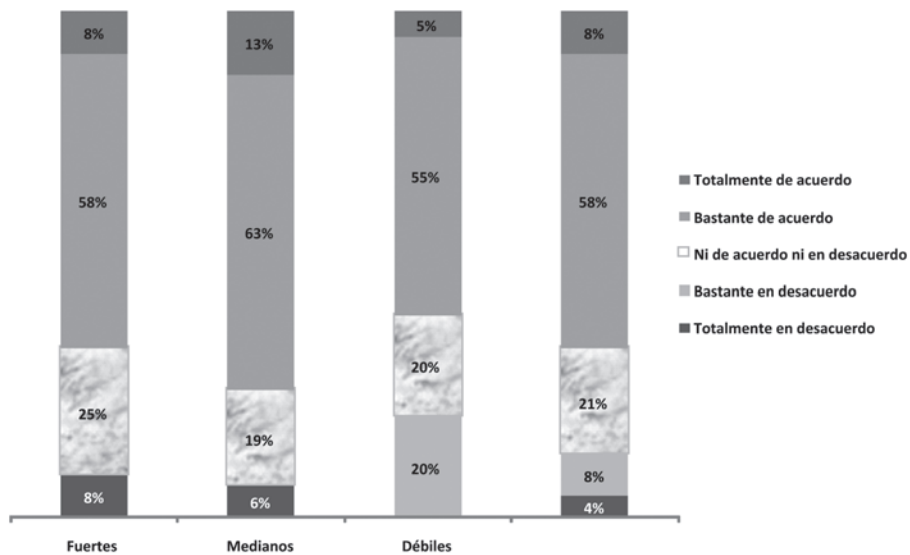
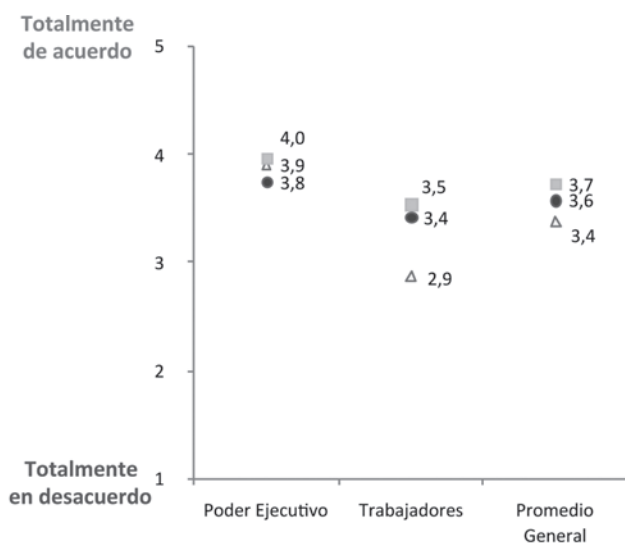


Gráfico 28. Respeto de los convenios por parte de los empresarios, según poder sindical.

Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)

Los datos del cuadro muestran que los niveles de confianza son mayores en los grupos del sector rural que en el sector servicios, mientras que los niveles más bajos los encontramos en el sector industrial. En este sentido, volvemos a reiterar las consideraciones realizadas antes, en el sentido que la larga tradición de negociación del sector industrial, eje de construcción histórica del movimiento sindical, y sector en el cual los actores tuvieron mayor frecuencia e intensidad de intercambios, constituye un espacio en el cual la confianza relacional tiene más dificultades para desarrollarse que en el sector rural, en el cual las relaciones entre los actores laborales son recientes.

Por otra parte, este dispositivo de juicio en la construcción de relaciones de confianza no se relaciona positivamente con la fuerza o tradición de los sindicatos que participan en la negociación. En los grupos en los que participan sindicatos de poder medio hay una mirada un poco más positiva con respecto a la capacidad de las organizaciones empresariales de respetar los resultados de la negociación, en tanto los niveles más bajos los encontramos en el sector rural. De todas maneras, las diferencias son muy tenues, lo que indica que el peso y tradición del movimiento sindical no parecen tener fuerza explicativa del comportamiento de este dispositivo.



- Δ Los delegados de los empresarios representan la opinión del conjunto de empresarios
- Los empresarios respetan los convenios colectivos que se firman
- Los empresarios respetan los procedimientos formales de negociación

**Gráfico 29.** Resumen (promedio). Actitud de los empresarios en el proceso de negociación.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (48)*

El gráfico 29 muestra los valores promedio de los indicadores de confianza para el sector empresarial. Si bien los mismos son un poco menores que los que observamos para las organizaciones sindicales, se pueden considerar relativamente altos en términos generales, en la medida en que se sitúan cerca del valor «de acuerdo».

En definitiva, los datos del censo muestran que existen niveles de confianza básicos entre los actores laborales que participan en la negociación colectiva. Esta confianza básica se orienta en primer lugar hacia los comportamientos esperados en la negociación, que se expresan en la opinión sobre lo que hemos denominado dispositivos de promesa (actitudes hacia la negociación y representatividad). En segundo lugar, la confianza básica se orienta hacia los comportamientos en los procesos de negociación y en relación con los resultados de la misma, expresada en lo que hemos denominado dispositivos de juicio (respeto a los procedimientos y a los convenios firmados). Estos niveles de confianza básico sustentan la normativa jurídica y los procesos institucionales que dan fundamento formal a la negociación colectiva, pero que requieren sólidos apoyos en las actitudes de los actores.

Pese a que los niveles de confianza en general son altos, resulta significativo que los procesos de construcción de confianza sean más problemáticos en los sectores que tienen mayor interacción y mayor frecuencia de contactos a lo largo del tiempo, y en los casos en los cuales los sindicatos tienen mayores niveles de representatividad y presencia. La construcción de formas de confianza relacional en función de la reciprocidad de intercambios, la estabilidad de las relaciones y las culturas laborales comunes no parecen ser los procesos que mejor expliquen el itinerario de las relaciones laborales en nuestro país. Tampoco asistimos a procesos de construcción de formas de confianza cognitiva, en los cuales se internalizan en forma gradual actitudes de confianza recíproca sobre la base de comportamientos previsibles y vínculos generados a partir de identidades laborales diferentes.

En este sentido, la confianza construida en el marco de las relaciones laborales de nuestro país tiene un alto componente de fragilidad, en la medida que parece depender de componentes contextuales y no de relaciones entretejidas a lo largo del tiempo, que aseguran estabilidad y previsibilidad a los comportamientos. Este tipo de confianza es el correlato, en lo referido a los actores, de la fragilidad de los espacios de intermediación de intereses que hemos mencionado anteriormente. En la medida en que los espacios formales de negociación colectiva se subordinaron históricamente a la dinámica de los partidos políticos, el almacén institucional que sustentó las relaciones entre los actores laborales tuvo un componente precario y contingente, sin capacidad para establecer las condiciones necesarias para el desarrollo de formas de confianza más sólidas.

La articulación de la acción colectiva estuvo supeditada a la presencia de organizaciones políticas, en particular en el movimiento sindical, las cuales generaron las condiciones para la construcción de contenidos y de límites de la

misma en el campo de las relaciones laborales. La crisis de los partidos políticos que tenían mayor peso en las estructuras sindicales y la despolitización creciente del movimiento obrero a partir de los años noventa, diluyeron las bases de sustentación de la acción colectiva y las posibilidades de construir reglas de juego más estables en las relaciones con los empresarios.

Otra dimensión relevante para explicar las dificultades en la construcción de relaciones de confianza se refiere a la renovación de los elencos dirigentes, tanto del movimiento sindical como de las gremiales empresariales. La crisis de muchos sindicatos, en especial del sector industrial, ocurrida a partir de los años noventa, y la reciente incorporación de nuevos sindicatos organizados al calor de la convocatoria a Consejos de Salarios de 1985, tuvo como consecuencia la emergencia de nuevas dirigencias sindicales, con menor experiencia de negociación y portadores de demandas largamente postergadas. El recambio generacional elimina un componente clave en la construcción de relaciones de confianza: la repetición y estabilidad de contactos entre las partes a lo largo del tiempo. Si bien esta renovación no se produjo en todos los sectores sindicales, no deja de tener impactos en los espacios de negociación colectiva, en la medida en que, en muchos casos, se debe «comenzar de nuevo» el proceso de relacionamiento entre las partes. Este problema no adquiere mucha relevancia en el caso de las organizaciones empresariales debido a la estabilidad de sus dirigencias, en organizaciones en las cuales no hay disputas programáticas ni electorales y en las cuales los elencos dirigentes se repiten a lo largo del tiempo.

La última dimensión relevante que explica las dificultades en la construcción de relaciones de confianza se refiere al largo período de más de quince años durante los que se suprimió la negociación colectiva centralizada. Este corte, que interrumpe el proceso iniciado en 1985 y que recién se retoma en el año 2005, produjo la pérdida de aprendizajes colectivos que van construyendo una cultura de negociación y de relacionamiento entre las partes laborales, que debe volver a reconstituirse en esta nueva instancia. Muchas de las dificultades que se plantean en la negociación colectiva que serán analizadas a lo largo del trabajo también se plantearon en instancias anteriores de convocatorias a Consejos de Salarios. El análisis comparado muestra la reiteración de discusiones y de críticas de unos a otros, lo que indica escasa acumulación de experiencia y poco desarrollo de aprendizajes colectivos que modifiquen o superen comportamientos o actitudes de instancias anteriores.

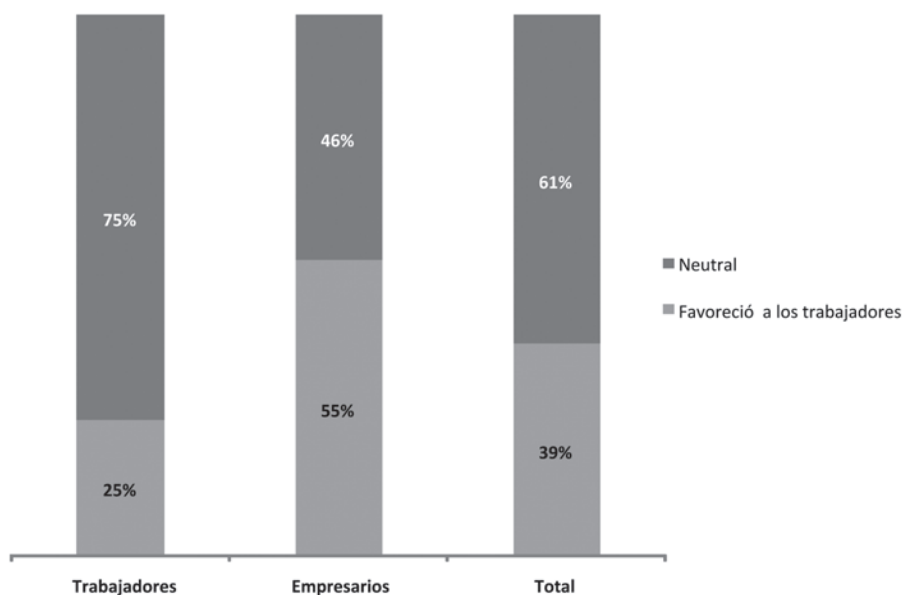
## Niveles de confianza de los representantes del Poder Ejecutivo

La tercera mirada relevante en el plano de la negociación colectiva es la que tienen los trabajadores y los empresarios con respecto al rol jugado por los representantes del Poder Ejecutivo en este proceso de negociación. La actitud esperable de este actor, que no tiene intereses específicos en los resultados de la negociación, es la de actuar como árbitro y componedor entre las partes

laborales con intereses en conflicto, de manera de facilitar la negociación y el logro de acuerdos.

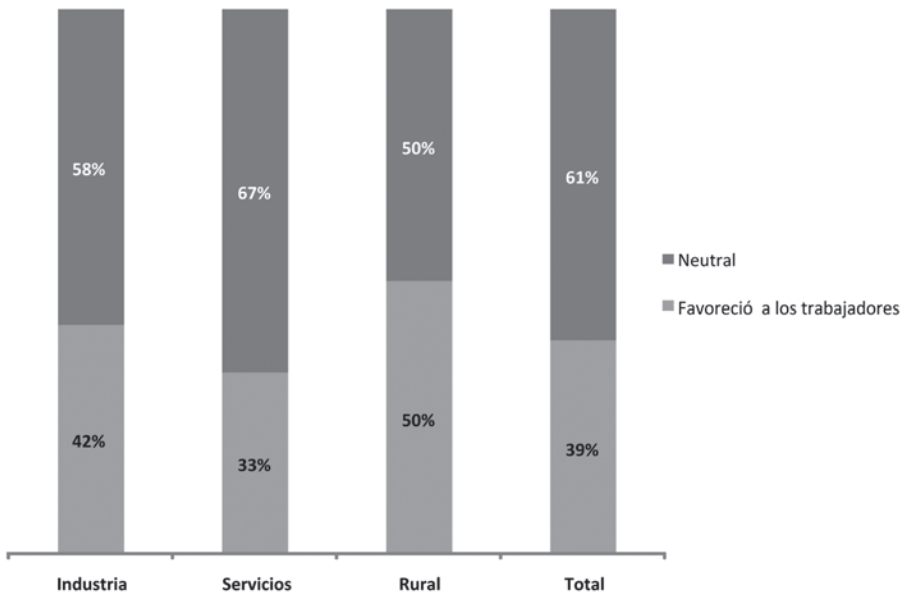
La opinión mayoritaria, que alcanza al 60 % de los participantes, es que el Estado jugó un papel neutral en la negociación. Sin embargo, casi un 40 % de los participantes en el proceso de negociación considera que el Poder Ejecutivo tendió a favorecer a los trabajadores, en tanto no existe ninguna opinión de que haya favorecido a los empresarios. Si analizamos esta perspectiva según el actor que la manifiesta, los datos del censo muestran que más de la mitad de los empresarios considera que el Poder Ejecutivo favoreció a los trabajadores en la negociación colectiva, aunque también el 25 % de los trabajadores tiene la misma opinión.

El Estado parece haber favorecido más a los trabajadores en el sector rural, según la opinión de los actores participantes. Esto se puede explicar por la debilidad de los sindicatos rurales, recientemente integrados al proceso de negociación colectiva. Los trabajadores del sector industrial, a su vez, parecen haber obtenido más apoyo que sus pares del sector de servicios.

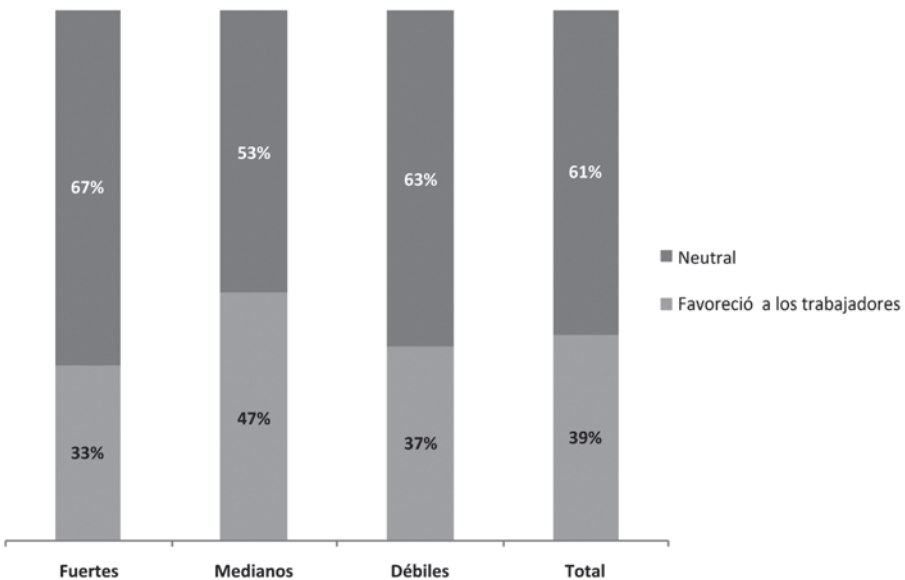


**Gráfico 30.** Actitud del Poder Ejecutivo.>

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)*



**Gráfico 31.** Actitud del Poder Ejecutivo, según sector de actividad.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)*



**Gráfico 32.** Actitud del Poder Ejecutivo, según poder sindical.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes del Poder Ejecutivo y de empresas (46)*

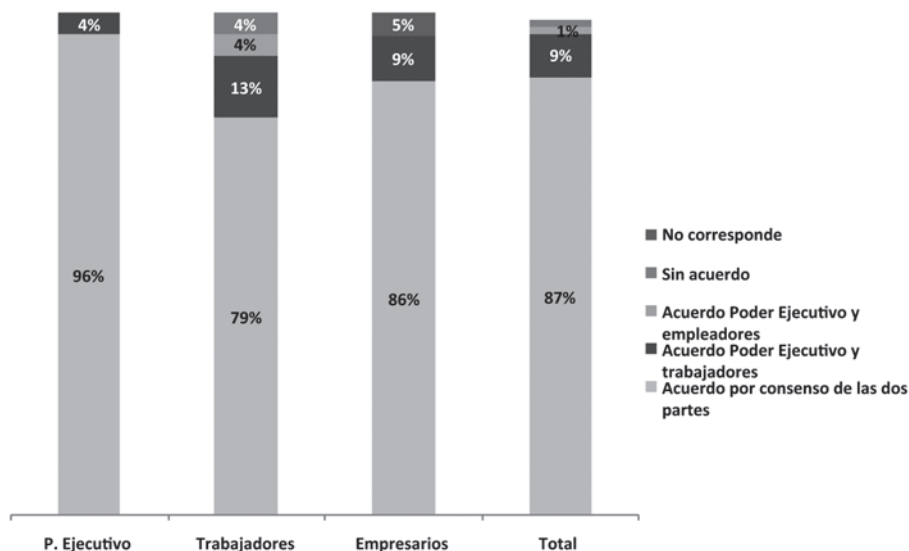
Por otra parte, en los grupos en los cuales participaron sindicatos de peso medio en términos de poder y trayectoria, el Poder Ejecutivo parece haber favorecido más a los trabajadores en los grupos en los cuales participaron sindicatos débiles que en los grupos en los cuales participaron sindicatos fuertes. En este sentido, el Poder Ejecutivo no parece haber privilegiado especialmente su apoyo a los trabajadores en los grupos con sindicatos débiles como mecanismos para compensar esta misma debilidad, sino que este apoyo parece haber dependido de las vicisitudes y de los rumbos que tomó cada negociación específica.

## Acuerdos y consensos

Un componente relevante de un proceso de negociación colectiva se refiere a los procedimientos a través de los cuales se logran los acuerdos colectivos. En la medida en que el Estado participa como árbitro en la relación entre empresarios y trabajadores, la gestación de un acuerdo pasa por alianzas y equilibrios en las relaciones entre los actores cuyos intereses están directamente involucrados en la negociación y el actor externo que busca acercar a ambas partes. Un indicador de las capacidades de los actores laborales para llegar a acuerdos es que estos se logren por consenso entre las partes sin requerir la intervención del Estado.

En este sentido, la opinión que los actores tienen acerca del papel jugado por el Estado en la negociación se puede contrastar con la perspectiva que los mismos tienen respecto al tipo de consenso logrado en la negociación o a las alianzas que se conformaron para alcanzar los acuerdos. Estos se pueden obtener por consenso entre las dos partes, lo que implica que el Estado intervino como árbitro y que la negociación fue exitosa porque logró el acuerdo de trabajadores y empresarios. Pero cuando los actores laborales no llegan a un acuerdo, el mismo se logra o bien por acuerdo entre Poder Ejecutivo y trabajadores, que forman mayoría frente a los empresarios, o bien por acuerdo entre empresarios y Estado, que forman mayoría frente a los trabajadores.

Los datos del censo indican que existe una opinión generalizada (87 %) de que los acuerdos se lograron por consenso entre trabajadores y empresarios. Los que tienen una opinión menos contundente en este sentido son los trabajadores, de los cuales el 79 % piensa que el consenso se logró por acuerdo entre ambas partes, contra un 86 % de empresario y un 92 % de representantes del Poder Ejecutivo. Más allá de estas pequeñas diferencias de apreciación, los datos evidencian una alta capacidad por parte de trabajadores y empresarios para lograr acuerdos prescindiendo de la intervención estatal, lo que indica un alto nivel de madurez en las relaciones laborales de nuestro país.



**Gráfico 33.** Formas de consenso.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes de los empresarios y de los trabajadores (70)*

Una segunda dimensión relevante con relación a los procesos de construcción de acuerdos se refiere a cuáles fueron las alianzas predominantes en los casos en que no se alcanzó acuerdo entre partes sin la intervención del Estado. En este sentido, en los casos en que no se logró acuerdos de partes, la modalidad que prevaleció fue el acuerdo entre trabajadores y Poder Ejecutivo, contra la opinión de los empresarios. Esta alianza es avalada en primer lugar por la opinión de los propios trabajadores, seguida de la de los empresarios. En un contexto político en el cual el partido en el poder estuvo aliado históricamente al movimiento sindical, esta alianza no resulta extraña. Lo que resulta significativo es que, según la opinión de todos los actores, esta modalidad se haya puesto en marcha en pocas ocasiones.

Por último, la presencia de acuerdos entre Poder Ejecutivo y empresarios, es, de acuerdo a la opinión relevada, mínima. Solo un porcentaje pequeño de representantes de los trabajadores (4,2 %) opina que esta modalidad estuvo presente en alguna ocasión en la negociación colectiva.

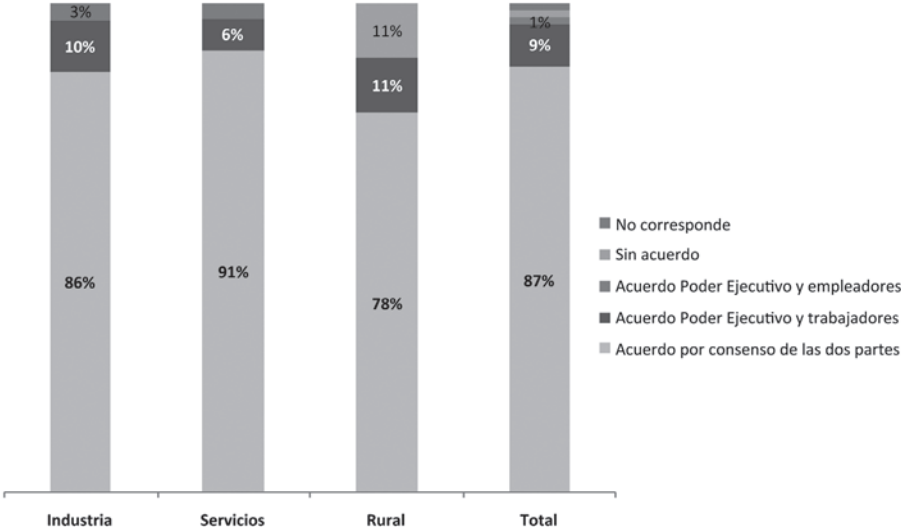
El alto nivel de consenso en los acuerdos logrados, manifestado claramente por las tres partes, relativiza la afirmación analizada antes, en el sentido de que el Estado tendió a favorecer a los trabajadores en la negociación. Si bien un 40 % de los participantes tiene esta opinión, solo un 9 % opina que los acuerdos se obtuvieron por acuerdo entre Poder Ejecutivo y trabajadores. Los datos parecen mostrar que, si bien el Estado, en el contexto de la discusión y de la negociación puede haberse volcado en ciertos momentos a favor de los trabajadores, en la gran mayoría de los casos terminó obteniendo también el consenso de los empresarios. La alianza entre trabajadores y Estado para lograr un acuerdo parece haber



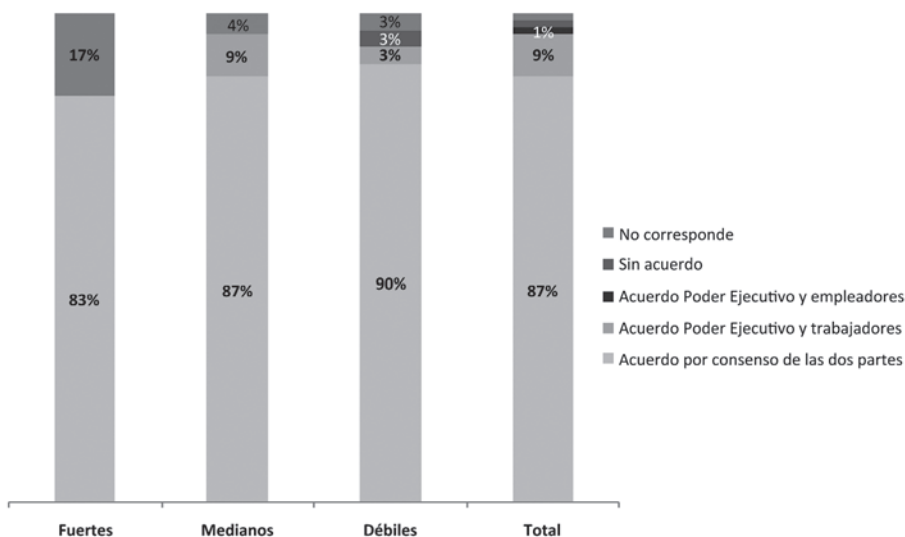
tenido una frecuencia muy reducida en negociaciones en que las partes laborales llevaban posiciones demasiado intransigentes. Los altos niveles de consenso en los acuerdos son un indicador de que el proceso de negociación colectiva, si se lo considera de manera global, se puede considerar altamente exitoso.

Los acuerdos por consenso de las dos partes tuvieron mayor presencia en el sector de servicios, seguido del sector industrial. El sector rural ha tenido más dificultades para lograr acuerdos por consenso de las dos partes, aspecto que refleja un menor nivel de madurez en el plano de las relaciones laborales que los otros sectores. Esta situación implica que los trabajadores rurales requieran más del apoyo del Estado para alcanzar acuerdos que los otros dos sectores, en los cuales existe un mayor desarrollo de las relaciones laborales. De todas maneras, más allá de las diferencias con los otros sectores, incluso en el sector rural, los acuerdos por consenso entre las dos partes son la forma predominante de resolución de conflictos.

Si analizamos los tipos de consenso obtenidos en función del peso de los sindicatos, surge un dato interesante. Los grupos en los cuales participaron sindicatos más fuertes son los que necesitaron más apoyo del Estado para obtener acuerdos. Esta diferencia es tenue en relación con los grupos en los que participaron sindicatos medianos o débiles, pero no deja de ser una tendencia a subrayar. La explicación de esta diferencia se debe a que la fortaleza del sindicato le permite sostener con más solidez sus posiciones, frente a los empresarios, lo que refuerza el rol de árbitro que tiene el Poder Ejecutivo en la negociación salarial.



**Gráfico 34.** Formas de consenso según sector de actividad.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes de los empresarios y de los trabajadores (70)*



**Gráfico 35.** Formas de consenso según poder sindical.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes de los empresarios y de los trabajadores (70)*

## Dificultades para el logro de consensos

En el censo se indagó, a través de preguntas abiertas y entrevistas a informantes calificados, cuáles habían sido las principales dificultades para alcanzar acuerdos. Los trabajadores y los representantes del Poder Ejecutivo coincidieron en señalar como primera dificultad la ausencia de una cultura de negociación como un obstáculo importante para lograr consensos entre las partes. Esta ausencia no es de extrañar luego de transcurridos más de quince años desde la última convocatoria a Consejos de Salarios. Si bien se mantuvo la negociación en instancias bilaterales, y algunos gremios acordaron convenios colectivos a nivel de rama, estas experiencias tendieron a concentrarse en grandes empresas o en ramas con organizaciones sindicales de larga trayectoria en el país. La convocatoria de Consejos de Salarios del año 2005 permitió integrar a la negociación colectiva a amplios sectores de actividad con organizaciones sindicales de reciente formación, cuyos líderes tenían escasa experiencia en la materia. Lo mismo podemos decir para las organizaciones empresariales, muchas de las cuales tuvieron que formarse para atender a alguno de los 24 grupos de negociación convocados en el año 2005.

Los trabajadores y los representantes del Poder Ejecutivo también coinciden en la opinión de que, en numerosas ocasiones, las partes laborales tuvieron una actitud bastante intransigente en la negociación de los aumentos salariales, entre las cuales encontramos por un lado demandas excesivas por parte de los trabajadores y, por el otro, negativas de los empresarios a conceder aumentos.

Esta actitud no parece haber sido la más extendida, de acuerdo a los resultados mostrados anteriormente, pero en algunos casos fueron las principales dificultades para obtener acuerdos. Los trabajadores también señalan el paternalismo de los grupos empresariales como otra actitud que ocasiona dificultades en el proceso de negociación. Si bien el paternalismo parece una actitud claramente opuesta a la intransigencia, también genera dificultades para lograr acuerdos, en la medida en que una de las partes no considera a la otra en el mismo plano de igualdad en la relación entre ambas.

Otra dificultad importante en la que coinciden los representantes del Poder Ejecutivo y los trabajadores es la existencia, en algunos grupos de actividad, de salarios muy sumergidos. Esta realidad implica, por un lado, que las demandas de los trabajadores fueran un poco más radicales que en otros grupos y, por el otro, que los empresarios no siempre tuvieran el margen de excedente económico suficiente para recomponer esta situación. Esta realidad se presenta especialmente en los grupos de actividad que no tuvieron históricamente espacios de negociación ni por rama ni por empresa.

Los empresarios y los trabajadores también coinciden en que la rigidez de las pautas impuestas por el Poder Ejecutivo fue otra dificultad importante para el logro de acuerdos en las rondas de negociación. Esta rigidez fue también señalada como un elemento que aseguraba mínimos salariales para los sectores de menores ingresos, pero se puede transformar en una limitación en los grupos en los cuales existen mayores posibilidades de distribución de excedentes económicos.

Los representantes del Poder Ejecutivo señalan como una de las dificultades más importantes para el logro de acuerdos las discusiones sobre la representatividad tanto de las organizaciones sindicales como las de las organizaciones empresariales. Si bien, como vimos con anterioridad, las dos partes tienden a considerar mayoritariamente a la otra parte como representativa del sector que defienden, esta opinión no es unánime y, en ciertos grupos, fue cuestionada en un sentido u otro.

Otra dificultad expresada únicamente por los representantes del Poder Ejecutivo se refiere a las diferentes tendencias presentes en las organizaciones sindicales, con perfiles y enfoques diferentes con relación a la negociación. Estas diferencias no son nuevas en las organizaciones sindicales. A lo largo de su historia, desde las luchas entre anarquistas y comunistas, hasta los tiempos más recientes, que opusieron sectores de izquierda radical con sectores de izquierda más moderada, se pueden distinguir dos grandes tendencias en el movimiento sindical. Por un lado, los sectores más radicales, que manifiestan actitudes más orientadas al enfrentamiento y a la implementación de medidas de lucha extremas y, por otro lado, los sectores más moderados privilegian la negociación y recurren a las medidas de lucha en caso extremo. Estas dos actitudes no siempre coinciden necesariamente con orientaciones ideológicas, sino que también expresan contextos laborales más modernos o más tradicionales, o relaciones

laborales en las que la contraparte empresarial tiene actitudes más intransigentes o más abiertas a la negociación. En este plano, en los sectores de actividad que tienen salarios más sumergidos, patronales más intransigentes y escasa experiencia en negociación colectiva, es más probable que tiendan a desarrollarse actitudes más radicales en el seno de las organizaciones sindicales, lo que retroalimenta las dificultades iniciales para establecer espacios de negociación.

Los trabajadores, por su lado, además de las opiniones coincidentes con las expresadas por los representantes del Poder Ejecutivo y de los empresarios, señalan dificultades adicionales. Una de ellas se refiere al problema de la informalidad, es decir, a la presencia, en muchas ramas de actividad, de empresas que no cumplen con las exigencias formales de contratación, de pago de tributos y de aportes a la seguridad social. Esta dimensión es relevante debido a que esta situación tergiversa los resultados de la negociación colectiva, en la medida en que buena parte de los trabajadores comprendidos en un sector de actividad no van a obtener los beneficios derivados de los acuerdos colectivos. La presencia de la informalidad es diferente según la rama de actividad que se considere, por lo que esta dificultad adquiere más relevancia en algunos grupos de negociación que en otros.

Otra dificultad señalada específicamente por los trabajadores se refiere a la intransigencia mostrada por los sectores empresariales para aceptar la posibilidad de reducir la jornada de trabajo sin reducir el salario. Esta demanda de los trabajadores se plantea en el contexto de una estrategia específica del movimiento sindical, que comienza a implementarse a partir de los años noventa, de priorizar la defensa del empleo en relación con la defensa del salario. Si bien el desempleo se ha atenuado en los últimos años, algunos sectores sindicales mantienen su preocupación por este tema. La demanda planteada constituye una dificultad en la medida en que la reducción de la jornada manteniendo el mismo salario constituye una solución novedosa al problema del desempleo, que no se ha aplicado tradicionalmente en el Uruguay, lo que puede explicar las fuertes resistencias empresariales a la misma.

Los empresarios, además de plantear algunas de las dificultades ya señaladas, agregan algunas específicas. Una de ellas es la consideración de que las demandas de los trabajadores son, con frecuencia, excesivas para las posibilidades de la rama o del sector. En esta evaluación hay que tomar en cuenta que los delegados empresariales representan a empresas de diferentes tamaños y con diferentes desempeños productivos, que pueden ver desequilibrados sus costos de producción debido a un aumento salarial que exceda sus capacidades. Esta dificultad se vincula directamente con una segunda dificultad señalada también por el sector empresarial: las dificultades económicas que enfrentan numerosas ramas de actividad en el contexto económico nacional o internacional. Este argumento abre la discusión hacia temáticas más globales sobre las cuales las posibilidades de tener visiones comunes parece bastante remota.

La tercera dificultad señalada por las organizaciones empresariales es la extensión de los plazos de negociación que se verifican en el marco de las convocatorias a las rondas salariales. Esta queja empresarial no es nueva: ya había sido planteada con fuerza en la negociación salarial que se inició en el año 1985, lo que dio lugar al desarrollo, en aquel momento, de los convenios colectivos como mecanismos de reducción del desgaste producido por las rondas de Consejos de Salarios. La dificultad planteada por las gremiales empresariales se refiere a los impactos que tienen en la producción los conflictos que, en líneas generales, acompañan el proceso de negociación colectiva. La firma de convenios colectivos de dos años de duración, solución adoptada por algunas ramas de actividad en los años 1986-1988 para resolver este problema, puede resultar nuevamente una solución adecuada en este período. Una de las tendencias de la experiencia de negociación salarial iniciada en el año 2005 es, como veremos más adelante, la de aumentar los plazos de los convenios, que se habían reducido drásticamente a partir de 1990.

La cuarta dificultad señalada por los empresarios es la falta de reconocimiento que tienen algunas organizaciones gremiales empresariales por parte de los sindicatos. Este aspecto, que ya ha sido analizado antes, remite a un problema básico: si un actor no considera que el otro es un interlocutor legítimo, las posibilidades de acuerdo se ven minadas en su base. Esta dificultad no se refiere al proceso de negociación, sino a las condiciones básicas para el desarrollo de la misma. Como vimos anteriormente, las dificultades para construir legitimidad no se distribuyen de la misma manera en todas las ramas. Por el contrario, en las ramas de mayor tradición en la negociación y en los cuales participan sindicatos de mayor peso, las gremiales empresariales tienden a tener más dificultades para presentarse como interlocutores confiables frente a los sindicatos que en las ramas de menor tradición y con sindicatos más débiles.

La quinta dificultad que surge de la opinión de los empresarios recogida en el censo es la parcialidad demostrada por el Poder Ejecutivo en las negociaciones. Esta parcialidad también fue analizada anteriormente, y parece ser, a su vez, una visión compartida por trabajadores y por representantes del Poder Ejecutivo.

La mayor parte de las dificultades señaladas son discusiones históricas que se han planteado a lo largo del tiempo en las relaciones entre empresarios y sindicatos. Las denuncias por parte del movimiento sindical de intransigencia patronal o de falta de representatividad de las gremiales empresariales forman parte de la discusión cotidiana de las relaciones laborales a lo largo de la historia. Lo mismo podríamos decir de las denuncias, por parte de los empresarios, acerca del radicalismo de algunos sectores del movimiento sindical, o acerca de la intransigencia en la defensa de demandas sobredimensionadas que se plantean en las negociaciones. Estas discusiones indican las dificultades históricas que han tenido las relaciones laborales en nuestro país para construir espacios de

confianza y de diálogo que sustenten modelos de intermediación de intereses estables en el largo plazo.

Con respecto a las dificultades vinculadas específicamente con el formato de negociación colectiva, se señalaron la rigidez de las pautas salariales impuestas por el Poder Ejecutivo y la extensión de los plazos de negociación. Si comparamos este formato de negociación con el que se desarrolló entre 1985 y 1989, podemos constatar que también en aquel momento se plantearon estas dos críticas. Los trabajadores criticaron fuertemente al Poder Ejecutivo de aquel momento por su excesivo intervencionismo en la negociación y por su carácter «dirigista» (Pucci, 1992). Los empresarios, a su vez, como indicamos con anterioridad, criticaron fuertemente la frecuencia cuatrimestral de las convocatorias de aquel momento, por los perjuicios que ocasionaba a la actividad productiva.

En ambos casos, el formato de negociación iniciado en el año 2005 parece haber mejorado sustantivamente estos dos aspectos. Las pautas de ajuste salarial establecidas por el Poder Ejecutivo no son obligatorias como lo fueron en el período 1985-1989, por lo que, si bien constituyen un vector importante de la negociación, no tienen la rigidez del modelo anterior. Por su parte, en este formato de negociación se pautó una convocatoria bianual, por lo que, si bien subsisten los efectos de la negociación salarial en la actividad productiva, los plazos de negociación son más amplios que en el modelo anterior, lo que implica una mejora relativa en términos comparados.



# Procesos y resultados de la negociación colectiva

En este capítulo se continuará con el análisis de los datos del censo centrándonos en las siguientes dimensiones: la percepción que tienen los actores de los niveles de conflictividad asociados al proceso de negociación colectiva y del tipo de medida de lucha prevaleciente, la firma de convenios por empresa como complemento de la negociación por rama de actividad, la duración de los convenios colectivos, la opinión de los actores con relación al sistema normativo desarrollado a partir del año 2005 y la consideración de los niveles de variación salarial como resultado de las rondas de negociación. Estas dimensiones nos permitirán realizar una apreciación global sobre los componentes de continuidad y de cambio que ha tenido la experiencia de negociación colectiva iniciada en el año 2005 en relación con experiencias históricas anteriores.

## Conflictividad laboral

La conflictividad laboral, en Uruguay, pasó por diferentes etapas y adquirió diferentes configuraciones. La negociación colectiva retomada en el año 1985, después de once años de dictadura, permitió encauzar los altos niveles de conflictividad laboral que acompañaron el proceso de retorno a la democracia y los meses de «vacío de poder» entre fines de 1984 y marzo de 1985. La convocatoria cuatrimestral a Consejos de Salarios tuvo como primer efecto periodizar la conflictividad del sector privado, que tendió a concentrarse en los meses de negociación, pero que de todas formas seguía siendo alta. La implementación de los convenios colectivos por dos años de duración, que se comienzan a firmar hacia 1987 y 1988, disminuyó relativamente los niveles de conflictividad en este sector, aunque también se produjo un descenso de la conflictividad en el sector público, debido a diferentes factores, entre los cuales se puede destacar la línea dura del gobierno en relación con el sector público y las dificultades de los sindicatos para implementar acciones eficaces (Pucci, 1992).

A partir de 1990, la conflictividad tuvo su eje central en el sector público y en la construcción. La caída del empleo industrial generó dificultades para organizar la acción colectiva a los sindicatos de este sector, golpeados por el desempleo y por la fuerte precarización de las relaciones laborales (Guerra, 1997). En este sentido, el desmantelamiento de los espacios de negociación colectiva que se produjo a partir del año 1990 y el desarrollo de los convenios a nivel de empresa no tuvo impactos positivos en términos del descenso del nivel de conflictividad, sino que, por el contrario, la misma se agudizó en algunos sectores, al



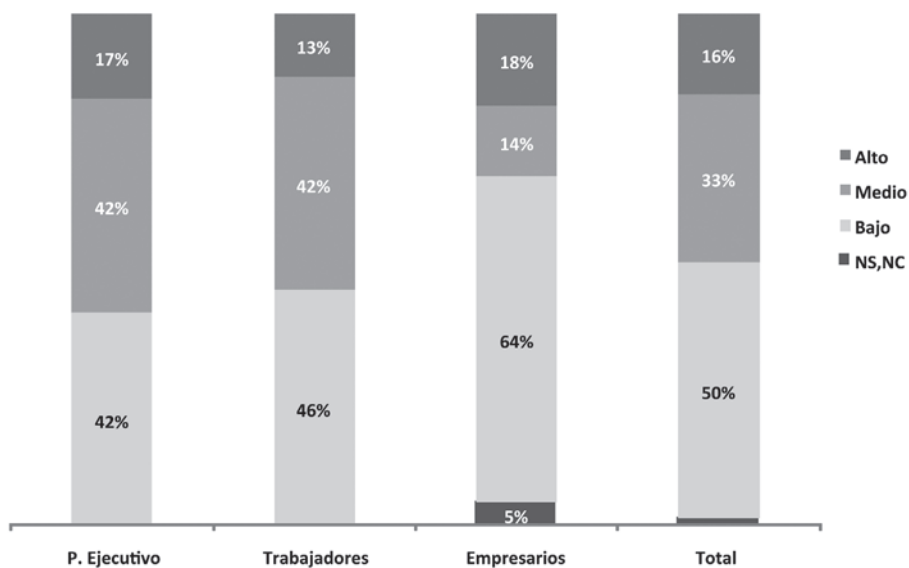
tiempo que se volvió más impredecible, dependiendo de la dinámica de contextos más específicos y acotados.

La llegada de la izquierda al gobierno impulsó un conjunto de políticas que permitieron el fortalecimiento del movimiento sindical, expresado, entre otras dimensiones en el aumento de la cantidad de afiliados a la central sindical (Senatore, 2010). Sin embargo, ni la convocatoria a Consejos de Salarios impulsada en el año 2005 ni el crecimiento sindical implicaron un aumento de la conflictividad en el período. En el trienio 2005-2007, si bien la conflictividad ascendió, fue menor en su conjunto, de acuerdo al índice de conflictividad laboral elaborado por el Programa de Modernización de las Relaciones Laborales, que la se experimentó entre 1995 y el año 2005.

En función de estos antecedentes, resulta relevante analizar la percepción de los actores respecto a los niveles de conflictividad que se desplegaron en el proceso de negociación colectiva desarrollado entre el año 2005 y el año 2009. La conflictividad, expresada por el lado de los trabajadores en medidas como la huelga, el paro o la ocupación y, por el lado de los empresarios, en el *lock out* patronal, es utilizada, en líneas generales, como recurso de presión para respaldar las reivindicaciones o propuestas que se discuten en el ámbito de los Consejos de Salarios. La conflictividad no se opone a la negociación, sino que constituye un componente siempre presente en la misma, a través de la cual los actores dan cuenta de sus relaciones de fuerza.

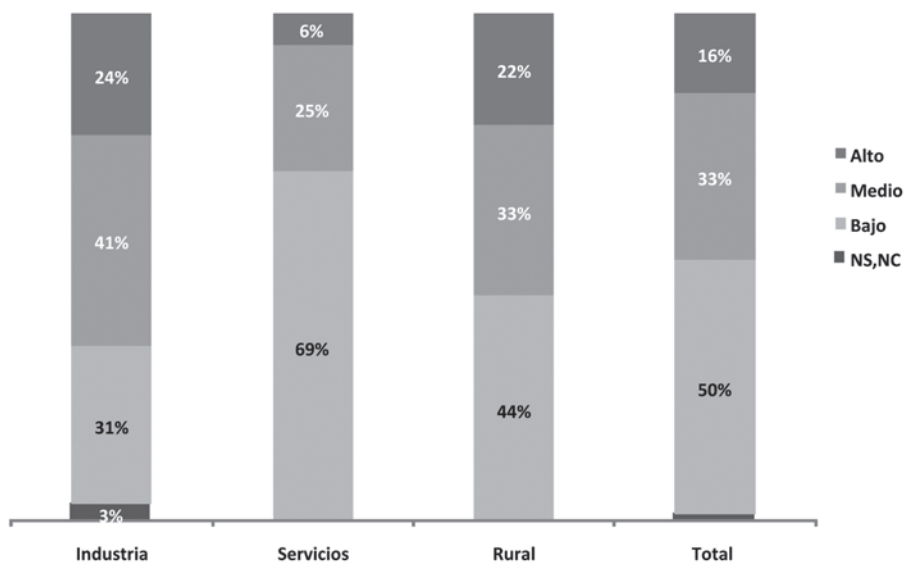
Los datos del censo muestran que la mitad de los participantes en el proceso de negociación salarial considera que la conflictividad, en el proceso de negociación iniciado en el año 2005, fue baja. Es interesante mostrar que, si desagregamos esta opinión según los diferentes actores participantes, vemos que los empresarios tienen una visión más positiva de los niveles de conflictividad que la que tienen los trabajadores y el Poder Ejecutivo. Esta perspectiva le otorga una fuerte legitimidad a los procesos de negociación implementados a partir del año 2005.

Por su parte, el 32,9 % de los participantes considera que la conflictividad es media. Esta opinión predomina entre los trabajadores y los representantes del Poder Ejecutivo, y es minoritaria entre los empresarios. Desde esta perspectiva, la presencia de conflictos parece una realidad fuertemente ligada al proceso de negociación, pero no llega a alcanzar proporciones que impliquen obstáculos importantes para el desarrollo del mismo.



**Gráfico 36.** Número de conflictos.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*



**Gráfico 37.** Número de conflictos según sector de actividad.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

Por último, solo el 15 % de los actores considera que la conflictividad fue alta, opinión en la que los empresarios tienen los porcentajes más elevados (18%) aunque no se diferencian fuertemente de los dos otros participantes. En este sentido, los empresarios tienen una opinión más polarizada, donde predominan

por un lado los que opinan que la conflictividad fue alta y, por otro lado, los que opinan que la misma fue baja. En cambio, tanto los trabajadores como los representantes del Poder Ejecutivo tienen una opinión que tiende a converger hacia el centro, en la medida que cerca del 42 % de los mismos piensa que la conflictividad es media, diferenciándose solo en que el 45 % de los trabajadores la considera baja y el 41 % de los representantes del Poder Ejecutivo tiene también esa opinión.

Los niveles más altos de conflictividad, cuando la analizamos de acuerdo a los diferentes sectores de actividad, la encontramos en el sector industrial, en tanto los niveles más bajos, de acuerdo a la visión de los actores, se radican en el sector de servicios. De todas maneras, las diferencias entre los sectores son tenues, en la medida en que los valores de los tres tienden, en líneas generales, a converger hacia el promedio.

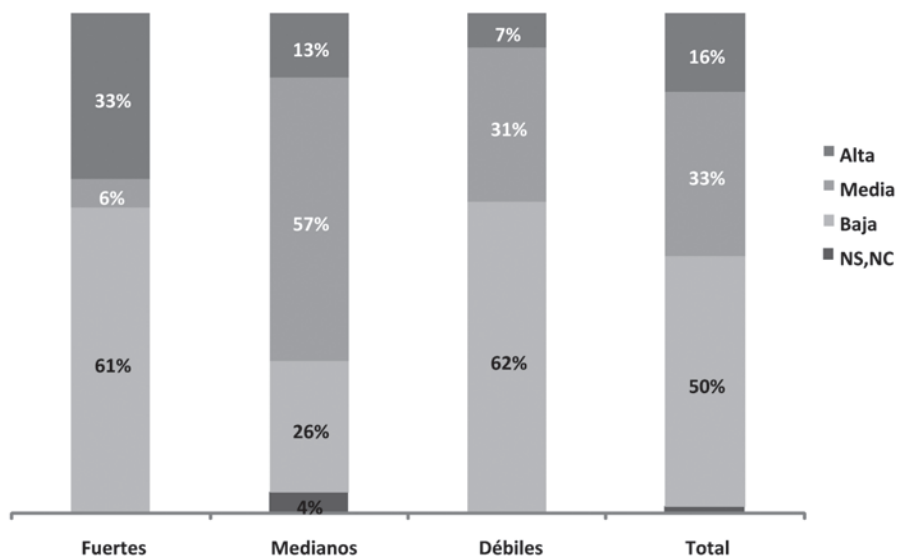
Los niveles de conflictividad no guardan altos niveles de correlación con la mayor o menor fuerza y trayectoria de los sindicatos. Tanto en los grupos en los que participan sindicatos fuertes como en los que participan sindicatos débiles, los niveles de conflictividad son bajos. En los grupos en los que participan sindicatos de poder medio, la conflictividad aumenta un poco, aunque tampoco niveles altos.

Si comparamos diferentes momentos históricos, encontramos que en la experiencia de negociación salarial trascurrida entre 1985 y 1989, los empresarios consideraron, en esa ocasión, que los niveles de conflictividad de las rondas salariales, en particular de los primeros años, afectaban de manera importante la producción y los compromisos empresariales en los mercados locales e internacionales. Esta opinión fue compartida también por diferentes sectores políticos, que consideraron que el desgaste producido por la negociación salarial era muy alto, lo que desembocó en la implementación, hacia 1988, de los convenios colectivos de dos años de duración (Pucci, 1992).

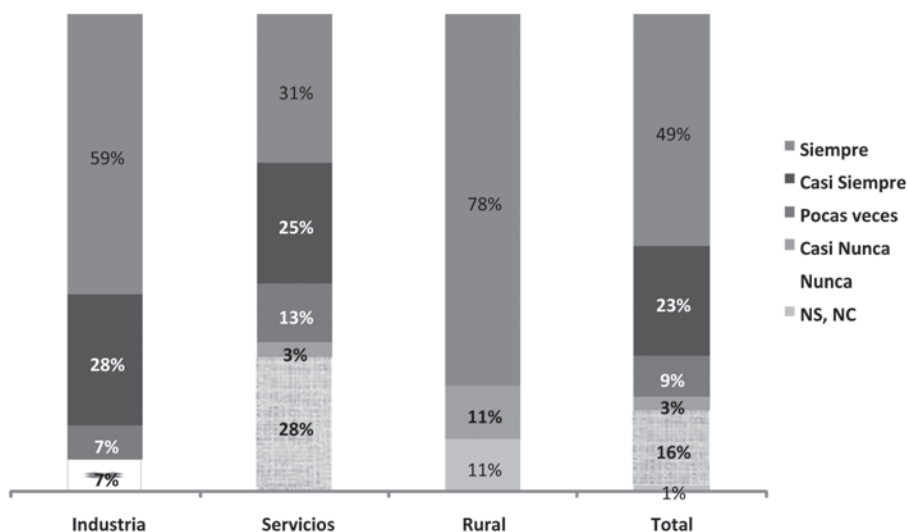
La negociación salarial desarrollada a partir del año 2005, en un contexto político, económico y laboral muy diferente, tiene, entre otros aspectos, la ventaja de que no generó una mirada negativa, por parte de los actores laborales, en particular del empresarial, relacionada al desgaste producido por los conflictos ligados a la negociación salarial. La negociación colectiva iniciada con el gobierno de izquierda parece haber tenido, en la percepción de los actores, efectos positivos en la reducción de los altos niveles de conflictividad que caracterizan al movimiento sindical uruguayo.

En este sentido, una dimensión relevante de la negociación colectiva es la inclusión, en los convenios colectivos, de cláusulas que aseguran que los conflictos se desaten solo cuando se agotaron todas las instancias de negociación posibles entre las partes. En el año 2005, estas cláusulas estuvieron presentes en el 58,2 % del total de convenios firmados, mientras que para el año 2006 esta cifra baja al 47,8 % y para el año 2008 se mantiene en un 47,5 %. Esta presencia es fuerte en el sector industrial y en el sector de servicios, y aparece en las rondas del año 2008

en el sector rural (Rodríguez *et al.*, 2010). La tendencia decreciente de presencia de cláusulas de prevención de conflictos a lo largo del período se explica por la creciente importancia que adquirieron las normas de regulación del derecho sindical a partir del año 2006 y la creciente utilización de cláusulas de paz debido a la extensión del tiempo de vigencia de los convenios (Rodríguez *et al.*, 2010).



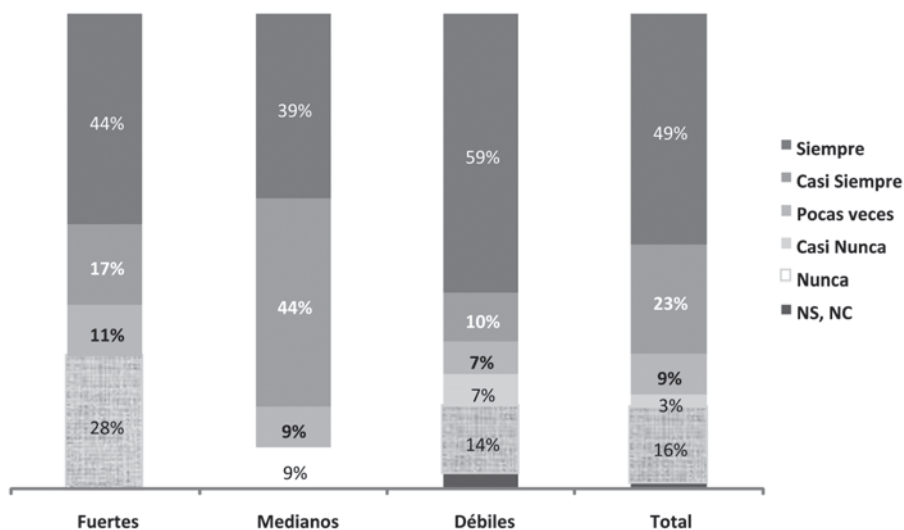
**Gráfico 38.** Número de conflictos según poder sindical.  
Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)



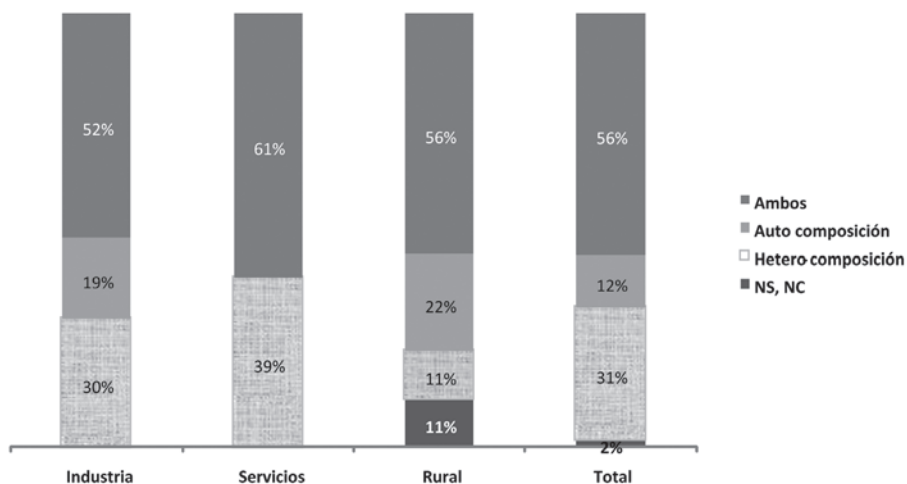
**Gráfico 39.** Prevención de conflictos según sector de actividad.  
Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)

Los datos del censo muestran que la presencia de estas cláusulas es reconocida por los actores, ya que el 48 % de los participantes en la negociación opina que la misma se incluye siempre, en tanto 22 % opina que se incluye casi siempre. La presencia de estas cláusulas es notoriamente superior en el sector rural, seguido del sector industrial y por último, el sector servicios. El carácter incipiente de las organizaciones sindicales en el medio rural y la debilidad relativa de las mismas, pueden explicar su mejor disposición a incorporar mecanismos que garanticen un mejor funcionamiento de las relaciones laborales en ese contexto específico.

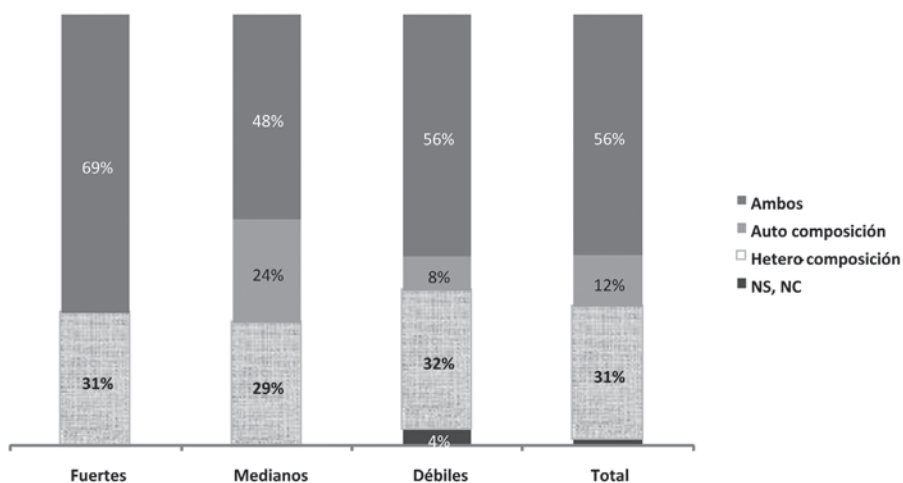
Esta relación se corrobora cuando relacionamos la presencia de cláusulas de prevención de conflictos con el peso de los sindicatos. La presencia de estas cláusulas es relativamente mayor en los grupos en los que participan sindicatos débiles, en tanto su frecuencia tiende a disminuir cuando más poder tienen los sindicatos. Los sindicatos más fuertes tienen tendencia a visualizar las cláusulas de prevención de conflictos como limitantes de su accionar colectivo, en tanto para los más débiles constituyen mecanismos que aseguran continuidad de los espacios de negociación en los cuales tienen menos capacidad para imponer sus reglas de juego.



**Gráfico 40.** Prevención de conflictos según poder sindical.  
Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)



**Gráfico 41.** Métodos de prevención según sector de actividad.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*



**Gráfico 42.** Métodos de prevención según poder sindical.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

A su vez, los métodos más frecuentes de prevención de conflictos incluyen una combinación de métodos de heterocomposición (es decir, con intervención de terceros) con métodos de autocomposición (acuerdo de partes sin intervención de terceros). En segundo lugar, el método más utilizado es la heterocomposición, y el menos utilizado es la autocomposición. Los datos muestran que la mayoría de los convenios prevé la intervención de un tercero en caso de conflicto, en tanto solo un poco más del 10 % de los convenios prevé que se resuelvan por acuerdo directo entre las dos partes laborales. La autocomposición es un poco

mayor en el sector rural, en tanto en el sector servicios no hay convenios que incluyan este mecanismo.

A su vez, los métodos de autocomposición son más frecuentes en los grupos en los que participan sindicatos de poder mediano, disminuyen en los grupos en los que participan sindicatos débiles y no se presentan casos en los grupos en los cuales los sindicatos son fuertes. La fortaleza del sindicato parece derivar en la necesidad de intervención de un tercero para dirimir los conflictos, aunque la relación entre poder sindical y métodos de resolución de conflictos no parece seguir una tendencia clara en un sentido u otro.

Una dimensión asociada al análisis de la conflictividad es relevar la opinión de los actores participantes en la negociación colectiva respecto a cuáles fueron las principales medidas que implementaron los sindicatos en caso de conflicto. Este tipo de análisis permite considerar la intensidad del conflicto y la mayor o menor variedad de instrumentos de lucha desarrollados por el movimiento sindical.

Un dato relevante en este sentido es el aumento, en el período 2005-2009, de la ocupación de los lugares de trabajo como medida de lucha. Sin embargo, como plantean Rodríguez *et al.* (2010) este aumento fue mayor en términos absolutos que en términos relativos. Mientras que en el 2003 se produjeron 18 ocupaciones y, en el 2004, 15; esta cifra aumenta a 29 para el primer año del gobierno de izquierda, llega a 36 en el 2006 y baja tenuemente a 30 en el 2007. Si lo vemos en términos relativos, las ocupaciones representaron el 16 % de las medidas de lucha del año 2003 y el 12 % del año 2004. En el nuevo período de gobierno, estas cifras representan el 25 % de los conflictos del 2005, el 23 % del 2006 y el 19 % del 2007 (Rodríguez *et al.*, 2010).

Podemos contrastar estos datos con la perspectiva que tienen los actores de la negociación salarial respecto a las principales medidas de lucha utilizadas por los sindicatos. La primera constatación que podemos hacer, cuando se analizan los datos del censo, es que, según los actores, se implementaron, con mayor o menor grado de frecuencias, múltiples medidas de lucha, entre las que se incluyen los paros totales o parciales, la huelga, la ocupación, los piquetes, las manifestaciones y las citaciones a organismos públicos para resolver la situación.

Los paros, que implican la detención de tareas por uno, dos o tres días, parece ser, en opinión de los actores, la medida más frecuente. La sigue los paros parciales, que implica detener las tareas por un tiempo menor a la jornada laboral. Ambas medidas de lucha constituyen, según la perspectiva de los actores, más del 50 % del total de medidas de lucha implementadas por los sindicatos en el período.

La segunda medida que los actores consideran más frecuente es la ocupación de lugares de trabajo (22,9%) seguida muy de cerca por los paros parciales. Las huelgas ocupan el cuarto lugar con porcentajes muy bajos (7,1%) y luego le siguen diferentes medidas como las manifestaciones y piquetes que ocupan los últimos lugares.

Cuadro 1. Medidas sindicales según sector de actividad				
Medida	Sector de actividad			
	Industria	Servicios	Rural	Total
Ocupación	3,5 %	6 %	44 %	23 %
Huelga	7 %	3 %	22 %	7 %
Paro	28 %	38 %	22 %	31 %
Paros parciales	21 %	25 %		20 %
Manifestaciones		13 %		6 %
Ninguna	7 %	13 %	11 %	10 %
Piquetes	3 %			1 %
Citación a Dinatra		3 %		1 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados*

Los datos del censo indican ciertas modificaciones en relación con las formas de acción sindical predominantes en los años noventa. Guerra (1997) señala que, entre los años 1992 y 1996, la modalidad predominante de paralización sindical de actividades son los paros parciales (50,4 %) seguidos de los paros totales (29,6 %) las huelgas (5,6 %) y las ocupaciones (4,4 %). La alta frecuencia de los paros parciales es explicada por Guerra como una estrategia sindical orientada por una racionalidad minimizadora de pérdidas. Esta racionalidad responde al contexto de debilidad que atravesó el sindicalismo en ese período, y a la priorización de la defensa del empleo como estrategia defensiva frente al aumento del desempleo que comenzó a verificarse a partir de los años noventa (Pucci, 2003). El fortalecimiento del movimiento sindical que se produce a partir del año 2005 puede explicar que aumente la frecuencia de paros totales en relación con los paros parciales y que las ocupaciones ocupen el segundo lugar.

Los paros totales y parciales son las medidas de lucha más utilizadas en el sector de servicios; en cambio, tanto en el sector industrial como en el sector rural la medida de lucha más utilizada, según los actores, son las ocupaciones. En el sector rural, además, no se implementan paros parciales, en tanto los paros totales son la segunda medida de lucha utilizada. El incremento de las ocupaciones como medida de lucha se puede explicar por el hecho de que la implementación de la negociación colectiva en el año 2005 facilitó la organización de sindicatos en muchas ramas en las que nunca hubo sindicatos fuertes, y en otras en las que el sindicalismo se había debilitado. Como lo mencionamos antes, estos nuevos sindicatos se conformaron, en líneas generales, con liderazgos menos politizados y con poca experiencia en la acción colectiva, en estructuras sindicales más descentralizadas y con lógicas de acción más articuladas en torno a demandas corporativas de corto plazo en detrimento de estrategias políticas globales y de largo plazo. Los largos años de prescindencia estatal y de desmontaje de las instancias



institucionales de intermediación de intereses, favoreció el desarrollo de orientaciones sindicales con alto potencial conflictivo, en la medida en que las mediaciones políticas e institucionales no operaban como instancias reguladoras y canalizadoras de las demandas sindicales, moderando las acciones y orientando las demandas. Este proceso, a su vez, tuvo mayor incidencia en el sector rural, recién incorporado a la negociación colectiva, y en el sector industrial, que fue uno de los más golpeados por los cambios económicos de los años noventa, expresada en la continua disminución del porcentaje de ocupados desde 1992 (Guerra, 1997).

Cuadro 2. Medidas sindicales según poder sindical				
Medida	Trayectoria sindical			
	Fuertes	Medianos	Débiles	Total
Ocupación	28 %	26 %	17 %	23 %
Huelga	6 %	9 %	7 %	7 %
Paro	17 %	44 %	31 %	31 %
Paros parciales	39 %	9 %	17 %	20 %
Manifestaciones			14 %	6 %
Ninguna	11 %	9 %	10 %	10 %
Piquetes		4 %		1 %
Citación a Dinatra			3 %	1 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados*

El incremento de las ocupaciones como medidas de lucha de los sindicatos que se comienza a vislumbrar a partir del año 2005 tiene una leve relación con la fortaleza o debilidad de los sindicatos. El cuadro 2 muestra que, cuanto más fuerte es el sindicato, más se incrementa el peso de las ocupaciones como estrategia de lucha en el conjunto de medidas tomadas. Sin embargo, esta relación es tenue, por lo que la fuerza del sindicato no constituye una explicación concluyente con relación al tipo de medidas implementadas. En los grupos de negociación en los cuales participan sindicatos fuertes, las principales medidas de lucha son los paros parciales, en tanto en los grupos en los cuales participan sindicatos de mediana fuerza, predominan los paros totales, lo mismo que en los grupos con sindicatos débiles.

Los motivos que producen los conflictos laborales son múltiples. Entre 1992 y 1996, los temas salariales fueron la principal causa de conflictos sindicales, ya que representaban el 54 % de las mismas, frente a un 19 % de causas vinculadas a temas de empleo, 12 % de causas vinculadas a condiciones de trabajo, en tanto un 15 % de los conflictos obedecían a causas variadas (Guerra, 1997). Sin embargo, la tendencia del período, como señala Guerra (1997), es al aumento

de las causas no salariales en la explicación de la conflictividad sindical. Para el año 2000, se revierte la tendencia, y los salarios vuelven a ser la principal causa de los conflictos (Rodríguez *et al.*, 2001).

En el censo se indagó sobre las causas de los conflictos a través de preguntas abiertas a los participantes de la negociación colectiva y a entrevistas a informantes calificados, lo que permite una mayor riqueza de contenidos en el análisis de las causas de la conflictividad. Los motivos que expondremos fueron definidos por los actores como el motivo principal de conflictividad. El orden de exposición de los mismos no significa una jerarquización por importancia del tema, sino simplemente una organización temática para clarificar la discusión.

Los representantes del Poder Ejecutivo y los trabajadores coinciden en señalar el incumplimiento de los convenios por parte de los empresarios como uno de los motivos de conflicto en el proceso de negociación. Esta falta de cumplimiento se expresa, según estos actores, en el hecho de que los empresarios, en ocasiones, no respetan los laudos acordados en las rondas de negociación para la fijación de los montos salariales.

Otro motivo de conflicto señalado tanto por los representantes del Poder Ejecutivo como por los trabajadores se debe a los despidos o a la reducción de personal en alguna empresa que pertenece a la rama de actividad que participa en la ronda de negociación. Como mencionamos antes, la defensa del empleo es un factor cada vez más importante en la explicación de la conflictividad sindical, particularmente a partir de los años noventa. Este factor sigue presente en la agenda sindical y se expresa en la conflictividad que acompañó la negociación salarial a partir del año 2005.

La discusión sobre los criterios de productividad es otro importante factor de conflicto en las rondas de negociaciones, según ambos actores. La productividad fue muy resistida por los trabajadores a lo largo de la historia de las luchas del movimiento sindical, debido a que contribuye a fragmentar los intereses de los trabajadores y a acentuar su heterogeneidad interna, lo que dificulta la ampliación de las áreas de igualdad necesarias para la acción colectiva (Pizzorno, 1976). A partir de 1988, se comienzan a fijar criterios de productividad por rama en la negociación colectiva de algunos sectores. Este criterio luego se comienza a incorporar en la negociación bilateral que comienza a extenderse a partir de 1990, a través del cual los salarios se fijaron, en algunas empresas, de acuerdo al desempeño productivo de las mismas. La oposición histórica del movimiento sindical a la introducción de este criterio y, por consiguiente, la falta de experiencia y antecedentes de negociación en este tema, pueden explicar las dificultades que se presentan. También existe cierta resistencia de los empresarios a incorporar el criterio de productividad porque, en muchos casos, implican aumentos salariales considerados excesivos para los niveles de rentabilidad del sector. La incorporación de la productividad por rama de actividad, a su vez, puede tener como consecuencia que las empresas que tengan menor productividad no puedan sostener los niveles salariales acordados.

Otro factor de conflicto señalado por los trabajadores y por los representantes del Poder Ejecutivo ha sido la negativa de los empresarios de introducir nuevos temas de negociación, diferentes a los salariales. Como analizaremos en los capítulos 4 y 5, los cambios productivos, la incorporación de nuevas tecnologías, la implementación de sistemas de calidad, la seguridad y salud laboral, la capacitación de los trabajadores, entre otros, son temas que han comenzado a ser relevantes a partir de los años noventa, en el marco de los procesos de modernización y reestructuración de las empresas uruguayas para poder competir en los mercados regionales e internacionales. La incorporación de estos temas en la agenda sindical y en algunos convenios por empresa, antes del año 2005, generaron la necesidad de plantearlos en la negociación colectiva iniciada con el primer gobierno de izquierda. Sin embargo, la resistencia empresarial parece ser, en opinión de los actores, la principal dificultad para lograr acuerdos en estos temas.

Los trabajadores, por su lado, agregan otros motivos de conflictos en las rondas salariales del período 2005-2009. Uno de ellos lo constituye la violación de la normativa laboral por parte de los empresarios. Esta normativa laboral tuvo un amplio desarrollo, como veremos más adelante, a partir del año 2005, en temas como los de los fueros sindicales, la regulación de las ocupaciones de trabajo y las normativas sobre seguridad y salud en el trabajo, entre otros. Los trabajadores señalan que los empresarios no siempre cumplen con esta normativa y en algunos casos, directamente, actúan violando las normas establecidas al respecto.

Un aspecto específico de esta normativa la constituye la Ley de Fuero Sindical, que establece garantías para el desarrollo de la actividad sindical y regula el desarrollo de la misma en el marco de las relaciones laborales a nivel de rama y de empresa. Los trabajadores señalan que uno de los motivos de conflicto es la falta de reconocimiento, por parte de los empresarios, de esta normativa, lo que implica la ausencia de garantías básicas para el desarrollo de la negociación.

El último motivo de conflicto señalado específicamente por los trabajadores en el censo es la presencia de formas de acoso moral en algunas empresas, lo que implica un abuso del poder por parte de las jerarquías empresariales. Estas formas de acoso moral son utilizadas, en ocasiones, como mecanismos de presión hacia determinados trabajadores, para lograr su despido, traslado o inhabilitación, cuando la normativa establece garantías que impiden que la misma se realice mediante mecanismos institucionales. Estas formas de acoso moral constituyen, en opinión de los trabajadores, una expresión indirecta de la falta de cumplimiento de la normativa laboral.

Los empresarios también señalan diversos motivos para explicar la conflictividad laboral en el período que estamos analizando. Uno de ellos lo constituye el estilo sindical signado por una tendencia a generar conflictos que muchas veces no guardan relación con el desarrollo de la negociación. Esta tendencia ha sido señalada en numerosas oportunidades por los empresarios, cuyo eje de crítica es denunciar al movimiento sindical uruguayo como uno de los más

conflictivos de la región e, incluso, del mundo. Esta visión coincide con los datos que aportan los análisis de conflictividad laboral realizados en nuestro país (Guerra, 1997). Un componente importante de este estilo sindical, en la opinión de los empresarios, es la intransigencia que manifiestan en la negociación, lo que vuelve inevitable el conflicto.

Otro de los motivos de conflicto, en el cual coinciden con los trabajadores, es la inclusión de reclamos que no están establecidos en los acuerdos que surgen de la negociación colectiva. Este motivo de conflicto está asociado a la introducción, por parte del movimiento sindical, de temáticas diferentes a las salariales, aspecto que, como vimos anteriormente, parece ser resistido por los empresarios.

El último motivo de conflicto alegado por los empresarios en el relevamiento realizado se refiere a la discusión sobre los horarios de trabajo. Este motivo guarda relación con la demanda de los sindicatos, señalada antes, de reducción de la jornada laboral manteniendo los mismos niveles salariales, como mecanismo para combatir el desempleo.

Si comparamos los motivos de los conflictos en esta instancia de negociación con los motivos de conflictos en la experiencia de negociación colectiva transcurrida entre 1985 y 1989, encontramos algunas dimensiones similares pero también diferencias importantes. Los conflictos por incumplimiento de convenios o por exceso de demandas se repiten a lo largo de las diferentes experiencias de negociación, lo que indica las dificultades, señaladas con anterioridad, para construir reglas de juego valoradas y respetadas por las partes.

Más allá de estos problemas de larga duración, esta experiencia de negociación muestra la emergencia de un conjunto de motivos novedosos que se introducen en la discusión colectiva y que son fuente de conflicto. Un primer motivo se refiere a la importancia creciente de los conflictos vinculados a la defensa del empleo, que comienzan a sustituir, a partir de 1990, a los conflictos por causas exclusivamente salariales (Guerra, 1997). Esta temática sigue siendo motivo de conflicto en la negociación iniciada en el año 2005, aunque, como se señaló antes, los temas salariales vuelven a ser predominantes (Rodríguez *et al.*, 2010).

Los conflictos debidos a la introducción de la fijación salarial por productividad indican la presencia de nuevas causas de conflictividad, que si bien se relacionan al salario, abren un espacio de discusión relativamente novedoso en términos comparados. En la negociación colectiva desarrollada entre 1985 y 1989, la inclusión de la productividad como criterio de fijación salarial de los convenios por rama de actividad se produjo sobre fines del período, anticipando la introducción de criterios de productividad en la negociación por empresa que se desarrolló a partir de 1990. Entre 1990 y el año 2005 esta discusión se mantiene en algunos convenios por empresa, en un contexto de caída de los espacios de negociación, tanto por rama como por empresa (Rodríguez *et al.*, 2010).

La reedición de la negociación colectiva por rama de actividad que se produce en el año 2005 reintroduce este tema, no solo para los convenios por empresa

sino también para los convenios por rama de actividad, a través de las pautas de ajuste salarial elaboradas por el Poder Ejecutivo. La discusión de este tema a nivel de rama de actividad y los conflictos que provoca constituyen un cambio significativo en las relaciones laborales, en una búsqueda de adaptación de los espacios de negociación colectiva a las realidades productivas y a los determinantes del mercado. En este sentido, se sustituye un modelo de relaciones laborales impulsado desde 1990 justificado en un ajuste de los salarios en función de los desempeños productivos de las empresas, por otro modelo en el cual, sin desconocer las señales del mercado, se establecen mecanismos de negociación que permiten la introducción de criterios de igualdad y de equilibrio como contrapesos a las desiguales performances económicas a nivel de rama o empresa.

Otra causa de conflictividad que se incorpora en el formato de negociación colectiva implementado a partir del año 2005 es la resistencia empresarial a incluir temas diferentes a los salariales en los acuerdos que surgen de las rondas de negociación. Esta resistencia, si bien no es general sino que parece acotada a algunos sectores específicos, choca con la necesidad de acompasar la negociación colectiva a los cambios productivos que comienza a experimentar el país en las últimas décadas. La bilateralización de la negociación impulsada desde 1990 tuvo como fundamento una mejor adecuación de los contenidos de los convenios a los cambios productivos, lo que apareja como consecuencia expandir los convenios por empresa como instrumento más idóneo para alcanzar estos objetivos. En la negociación colectiva impulsada por el primer gobierno de izquierda, se retomó la negociación por rama de actividad pero se mantuvieron, como veremos más adelante, los convenios por empresa en muchos sectores. En este formato, se dio una especialización temática de hecho: los convenios por rama son casi exclusivamente salariales y los convenios por empresa introducen temáticas no salariales. Las resistencias de ciertos sectores empresariales a la introducción de nuevos temas pueden obedecer a esta división de funciones entre convenios por rama y convenios por empresa.

También podemos explicar esta resistencia a través de la teoría de Sisson (1987). Este autor sostiene que los convenios por rama benefician más a los empresarios que los convenios por empresa, en la medida en que en los primeros solo se discuten temas salariales, dejando las demás decisiones sobre producción y control de la empresa en manos de las jerarquías empresariales. En cambio, los convenios por empresa regulan numerosos aspectos de la actividad de la empresa, como las formas de organización del trabajo, las carreras funcionales, las decisiones tecnológicas, lo que limita el poder de control del empresario al interior de su firma. Esta pérdida del poder de control por parte de algunos sectores empresariales puede explicar su rechazo a la negociación de temas no salariales.

Este rechazo a la introducción de temas no salariales en la negociación colectiva choca también con los nuevos modelos de gestión de los recursos humanos, que apuntan a una mayor participación de los trabajadores en las decisiones de

producción. Esta «movilización de la fuerza de trabajo» (Laville, 1993) resulta una condición indispensable para involucrar al conjunto de los trabajadores en la mejora de la calidad y la variedad de la producción, componente sobre el cual se construyen los parámetros actuales de competitividad empresarial. La resistencia de sectores empresariales a negociar estos temas o a incorporarlos en los convenios no facilita estos procesos de movilización de la fuerza de trabajo, aunque también es necesario aclarar que muchas veces el involucramiento de los trabajadores en los objetivos de la producción se produce en espacios más informales o en espacios que son independientes de la acción sindical. En numerosas empresas, los sindicatos no se oponen a estos procesos de movilización de la fuerza de trabajo, pero tampoco participan de estos como organización (Pucci *et al.*, 2008). En estos casos, la discusión de estos temas queda fuera de la esfera pública y se acantona en la lógica cotidiana del trabajo, sin traducirse en espacios formales de negociación.

La defensa de la normativa laboral surge también como motivo emergente de la conflictividad laboral en la negociación iniciada a partir del año 2005. Esta causa de conflictos se incorpora de forma más reciente en la negociación colectiva debido a un hecho muy simple: la normativa laboral de carácter colectivo tuvo escaso desarrollo hasta el año 2005. Como vimos anteriormente, la promulgación de diferentes leyes laborales de protección a la actividad sindical, y de salud y de seguridad laboral, a partir de ese año, introduce una nueva perspectiva en la negociación para los trabajadores. La defensa de la actividad sindical o de la salud y seguridad de los trabajadores no pasa, en este período por la posibilidad de establecer convenios colectivos que las protejan, sino por la denuncia de la violación a normativas que ya tienen carácter obligatorio. El aumento de conflictos que tengan estas causas resulta una consecuencia indirecta de las reformas laborales iniciadas por el gobierno de izquierda, estableciendo nuevos parámetros en los formatos de negociación colectiva.

Por último, la reivindicación de los trabajadores de combatir el desempleo reduciendo las horas de trabajo, a imitación de muchas experiencias de los movimientos sindicales europeos, también introducen una nueva dimensión para la discusión en la negociación colectiva de este período. Esta causa de conflictividad se asocia al problema del desempleo, pero a diferencia de los conflictos por la defensa del empleo que se procesaron a partir de 1990, el movimiento sindical pasa, en este caso, de una actitud netamente defensiva a una actitud más ofensiva, elaborando propuestas o soluciones negociadas para reducir su impacto en la fuerza de trabajo.

## Convenios por rama y por empresa

El crecimiento de los convenios por empresa fue la consecuencia de la política de bilateralización de la negociación colectiva iniciada en el año 1990. En el marco de una política de prescindencia estatal en el plano de las relaciones

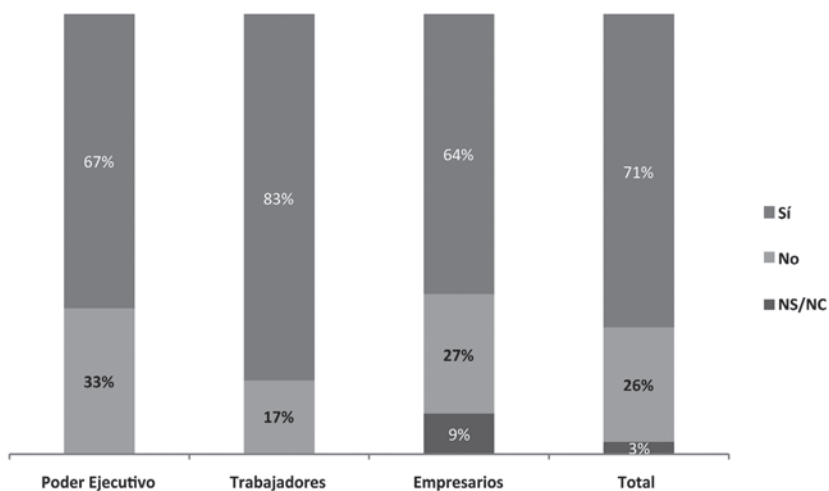
laborales, y de adecuación de la negociación salarial a la productividad de las empresas y a su desempeño en los mercados, los convenios por empresa constituyen el espacio de negociación privilegiado, ya que permiten asignar salarios de acuerdo a los resultados económicos específicos de cada empresa.

Entre 1985 y 1989, el 94 % de los convenios firmados eran de rama de actividad, en tanto solo un 6 % de convenios eran de empresa (Rodríguez *et al.*, 2001). En el año 1990, los convenios de rama todavía constituían el 90 % de los convenios, mientras que para el año 1998 este porcentaje se redujo drásticamente a un 4 %. En este último año, encontramos un 77 % de convenios por empresa y un 19 % de convenios por grupos de empresa, que de alguna manera intentaron sustituir los convenios por rama, que ya no eran homologados por el Poder Ejecutivo (Rodríguez *et al.*, 1999).

La negociación colectiva iniciada en el año 2005 se realiza por rama de actividad, a partir de los 24 grupos y sus respectivos subgrupos, los cuales representan, supuestamente, la realidad económica del país. Como plantea Loustaunau (2010), la ley autoriza la creación de subgrupos o subconsejos, permitiendo crear unidades de negociación donde se identifiquen empresas y trabajadores con mayores grados de semejanza. Junto a esta negociación por rama de actividad, en muchas empresas que componen los grupos o subgrupos de los Consejos de Salarios se firman convenios bilaterales entre empresarios y trabajadores, que complementan los convenios de rama o desarrollan temáticas que no pueden ser incorporadas, por su especificidad, en los acuerdos generales.

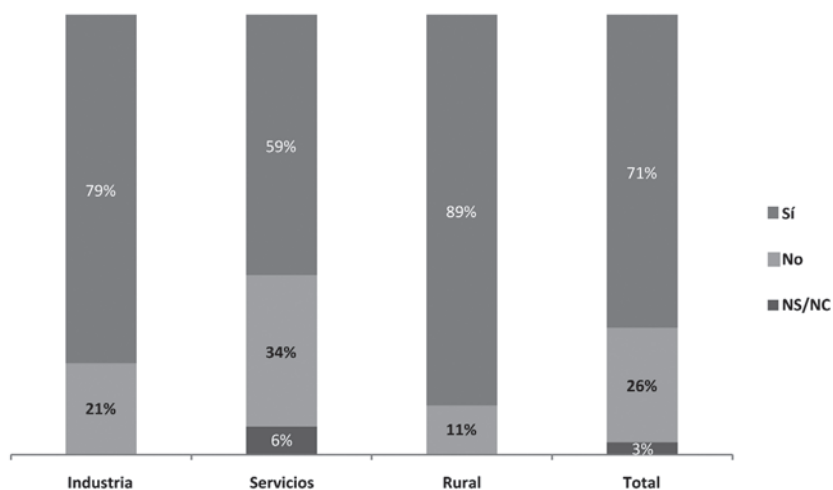
Mientras que en el año 2003 se habían registrado 115 convenios por empresa y en el año 2004 la cifra baja a 55, en el año 2008, finalizando el período de negociación, la cantidad de convenios por empresa llega a 204. Las empresas que celebraron convenios de este tipo son predominantemente de servicios (48 %) seguidas de empresas industriales (40 %), aunque también se celebraron convenios por empresa en el sector rural, las que conforman un 7 % del total (Rodríguez *et al.*, 2010).

Como hicimos en otros temas, podemos contrastar los datos expuestos con la perspectiva de los actores que surge del censo realizado. Los datos de este último muestran que más del 70 % de los participantes de los Consejos de Salarios consideran que, en su grupo, además de los convenios por rama, se firmaron convenios por empresa que complementan, modifican o agregan disposiciones a los acuerdos logrados a nivel general. Esta percepción es algo mayor entre los trabajadores, en tanto empresarios y Poder Ejecutivo comparten porcentajes similares. Más allá de estas diferencias de percepción, la presencia de convenios por empresa parece ser una característica reconocida por los participantes de la negociación colectiva desarrollada a partir del año 2005.



**Gráfico 43.** Convenios por empresa.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

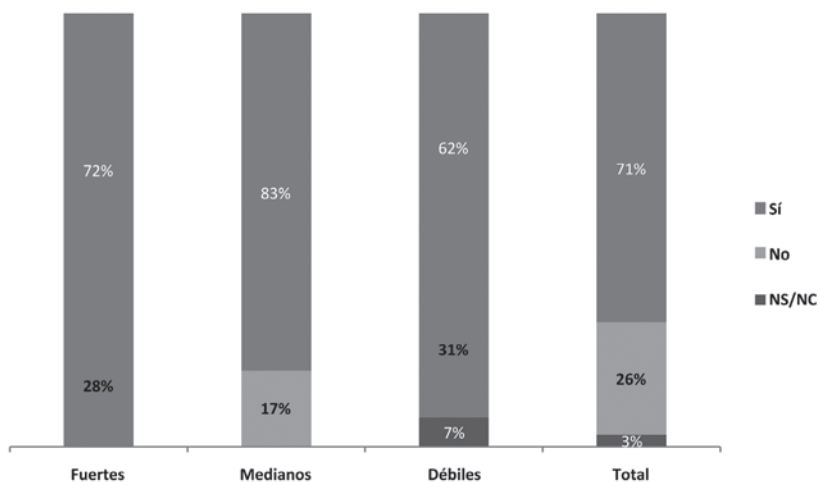


**Gráfico 44.** Convenios por empresa según sector de actividad.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

Los convenios por empresa tienen una presencia mayor en el sector rural, en tanto el sector servicios es el que cuenta con menores porcentajes. La gran heterogeneidad del sector rural puede explicar la mayor presencia de convenios por empresa, que ajusten las pautas generales de los convenios por rama a la realidad específica de cada empresa.





**Gráfico 4.5.** Convenios por empresa según poder sindical.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

La fuerza del movimiento sindical, en cambio, no parece ser un factor que influya decisivamente en el desarrollo de convenios por empresa. La presencia de estos es mayor en los grupos en los cuales el poder del sindicato es mediano, seguida de los grupos donde los sindicatos son más fuertes. Las características del sector parecen ser elementos que explican mejor la presencia de convenios por empresa que la fuerza del sindicato.

La presencia mayor o menor de convenios por empresa que complementan o amplían los acuerdos por rama de actividad se relaciona con la opinión que tienen los actores acerca de las ventajas y desventajas que tienen estos convenios. Los datos del censo muestran que las opiniones favorables a la firma de convenios por empresa son ampliamente mayoritarias. Cuando se preguntó a los participantes de las rondas salariales cuáles eran las ventajas de los convenios por empresa, solo el 4 % del total respondió que no tenían ninguna. Esta opinión se abre en un 5 % de trabajadores que alegaron que los convenios por empresa no tienen ninguna ventaja y un 6,3 % de representantes del Poder Ejecutivo, en tanto ningún empresario consideró que los convenios por empresas no tengan ninguna ventaja.

Por el contrario, cuando se preguntó a los participantes de la negociación colectiva cuáles eran las desventajas de los convenios por empresa, el 38 % respondió que no tenían ninguna. Este porcentaje se distribuye en un 31,3 % para el Poder Ejecutivo, un 40 % para los trabajadores y un 42,9 % para los empresarios. En definitiva, existe un relativo consenso en que los convenios por empresa son instrumento positivo de la negociación colectiva.

Más allá de estas consideraciones globales positivas, las ventajas que tienen los convenios de empresa son apreciadas de manera diferente por los actores de la negociación colectiva. Para los representantes del Poder Ejecutivo y para

los empresarios, una de las ventajas que tienen los convenios por empresa es que permiten tener en cuenta, en la negociación, las particularidades de cada empresa, que pueden estar cerca o lejos del promedio del resto de las empresas. También permite introducir nuevas temáticas difícilmente negociables, por lo menos en detalle, a nivel de rama, como capacitación, reestructuras productivas y similares.

Otra ventaja señalada por los representantes del Poder Ejecutivo es que los convenios por empresa permiten una mejor descripción de las categorías laborales, en la medida en que se refieren a las condiciones concretas de una empresa y no a criterios generales de desempeño de los puestos de trabajo. Esta ventaja es una derivación de la anterior: la posibilidad de tomar en cuenta las particularidades de la empresa en la negociación de los convenios. Dentro de esta línea de razonamiento, otra ventaja señalada por los representantes del Poder Ejecutivo es que la normativa desarrollada en el convenio puede ser más específica que las normas demasiado generales que se suelen encontrar en los convenios por rama de actividad.

Los representantes del Poder Ejecutivo señalan que los convenios por empresa generalmente son más beneficiosos desde el punto de vista salarial para los trabajadores, que los convenios por rama. Esta razón se deriva de que los convenios por rama toman en cuenta variables globales de la economía, en tanto los convenios por empresa reflejan mejor la performance de la unidad productiva en la cual se firma el acuerdo. En estos convenios, en general, se incorporan aumentos ligados a la mejor productividad de las empresas, lo que significa que las empresas que tienen mejores performances tienen más posibilidades de pagar mejores salarios que el promedio de la rama.

Estas consideraciones también son señaladas por los trabajadores cuando se relevan sus opiniones sobre las ventajas de los convenios por empresa. A estos beneficios, los trabajadores le agregan que los convenios por empresa permiten complementar aspectos que son tratados de manera muy general en los convenios por rama de actividad, y, que, a la inversa, en ocasiones los convenios por empresa sirven como antecedentes para el desarrollo de la estrategia de negociación de los convenios por rama.

Los empresarios, a su vez, coinciden con el resto de los actores en que la principal ventaja que tienen los convenios colectivos es que permiten dar cuenta de las especificidades de las empresas en la negociación de los acuerdos.

Las ventajas señaladas no obstan a que los actores también consideren que los convenios por empresa tienen también desventajas en relación con los convenios por rama.

Para los representantes del Poder Ejecutivo, una de las desventajas de los convenios por empresa es la desarticulación o desajustes que pueden existir entre lo acordado a ese nivel con los acuerdos establecidos a nivel de rama. Esta desventaja también es señalada por los trabajadores, en la medida en que el desarrollo de convenios por empresa puede llevar a incongruencias entre los dos

niveles de negociación, lo que dificulta el desarrollo de estrategias colectivas para el movimiento sindical.

La debilidad del sindicato en la negociación de los convenios por empresa es otra desventaja señalada tanto por representantes del Poder Ejecutivo como de los trabajadores. Esta desventaja se asocia a que el Estado no participa en la misma, por lo que los sindicatos se ven privados de un actor que tiende a equilibrar las fuerzas presentes en la negociación, en particular en los casos en que los sindicatos no son fuertes.

Los representantes del Poder Ejecutivo señalan también como desventaja del convenio de empresa el hecho de que los sindicatos lo utilizan a menudo como base para extender sus acuerdos a nivel de toda la rama. La desventaja radica en el hecho de que estos convenios, en general, se firman en las empresas de mejor performance en la rama, lo que hace que no siempre sea compatible con la realidad económica del conjunto de la rama. Esta desventaja se asocia a otra, también señalada por los representantes del Poder Ejecutivo, que pasa por el hecho de que muchas veces los convenios firmados a nivel de empresa terminan resultando perjudiciales para las propias empresas, debido a que posteriormente, pueden surgir dificultades económicas que impidan su cumplimiento. Estas dificultades obviamente, pueden afectar a cualquier acuerdo, pero la negociación por empresa es más vulnerable a los mismos que la negociación por rama, en la cual los acuerdos se establecen tomando en cuenta las características promedio del sector y no las específicas de una empresa.

Los trabajadores también consideran como desventaja de los convenios por empresa el hecho de que generan más dificultades para su cumplimiento que el convenio por rama, por las razones ya expuestas. Otra desventaja de los convenios por empresa es, desde esta perspectiva, la división que puede generar en términos salariales entre los mismos, lo que implica aumentar la heterogeneidad de intereses y la fragmentación interna del conjunto de trabajadores. En la medida en que la participación en la acción colectiva requiere, como plantea Pizzorno (1976), la creación de áreas de igualdad, la segmentación salarial que deriva de los convenios por empresa puede generar dificultades para el desarrollo de la acción sindical, por lo que se resiente el beneficio global que se puede alcanzar en la negociación por rama de actividad.

Los trabajadores señalan también una desventaja de carácter estratégico en los convenios por empresa. Si el mismo se firma con cierta proximidad temporal respecto a la firma del convenio por rama, amplía el abanico de discusiones y dispersa las fuerzas del movimiento sindical, debido a que los trabajadores deben centrar su atención y su potencial de movilización en numerosos terrenos y ámbitos de discusión, debilitando su fuerza en las instancias centrales de negociación.

La opinión de los empresarios con respecto a las desventajas de los convenios por empresa no sufre grandes variaciones con relación a la opinión de los trabajadores y de los representantes del Estado. La disparidad de niveles

salariales que los mismos generan, y las dificultades de articulación con los convenios de rama son las desventajas más sentidas por este sector. También plantean la falta de apoyo estatal como una desventaja por la falta de respaldo formal a los acuerdos logrados a ese nivel.

La presencia y el desarrollo de los convenios por empresa, que complementan o articulan disposiciones de los convenios por rama, es uno de los cambios significativos en el formato de negociación colectiva desarrollado a partir del año 2005. La presencia de los convenios por empresa fue minoritaria o inexistente en las experiencias anteriores de negociación colectiva, que mantuvieron la matriz original de la Ley de Consejos de Salarios de 1943, en la cual la negociación era tripartita y centralizada a nivel de rama de actividad. El desmantelamiento de este modelo de negociación, a partir de 1990, propició la negociación bilateral y la negociación por empresa como espacio exclusivo de fijación salarial. La convocatoria a Consejos de Salarios del año 2005 retomó la vieja tradición de negociación por rama de actividad, pero se mantuvo la práctica de firmar convenios por empresa en muchos sectores de actividad.

Este modelo, que combina negociación por rama de actividad y negociación por empresa, permite institucionalizar los procedimientos de negociación estableciendo reglas de juego generales para empresarios y trabajadores, pero también admite la discusión más específica de temas centrales para las relaciones laborales, como la incorporación tecnológica, los cambios de organización del trabajo, seguridad y salud laboral y capacitación, entre otros. Los desafíos que se presentan, en este nuevo modelo, son los de articular los dos ámbitos de negociación, de manera de mantener y fortalecer los espacios públicos sin desmedro de las realidades particulares de los ámbitos privados de actividad. Esas dificultades, como mostramos con anterioridad, fueron manifestadas por los actores señalando el diferente equilibrio de fuerzas que se ponen en juego en cada uno de los ámbitos, las dificultades para cumplir los convenios por empresa o la tendencia a reproducir en la negociación por rama los acuerdos establecidos a nivel de empresa. Estos desafíos incorporan componentes que tornan el marco de negociación colectiva actual más complejo y multidimensional que el de experiencias anteriores, donde el eje articulador era el cálculo salarial. Esta nueva complejidad requiere también actores laborales que incorporen, a las clásicas competencias políticas necesarias para desempeñarse en la esfera pública, competencias técnicas y organizativas que permitan resolver adecuadamente estos nuevos desafíos (Supervielle y Quiñones, 1999).

## Duración de los convenios

La duración de los convenios colectivos ha tenido variaciones a lo largo de los últimos años, en función de los cambios en las modalidades de negociación colectiva implementados, los mayores o menores niveles de inflación de la economía y la capacidad de los actores para establecer acuerdos de largo plazo. La

convocatoria de negociación salarial del año 1985 se caracterizó, en una primera etapa, por la presencia de convenios cuatrimestrales, que acompañaban la frecuencia cuatrimestral de convocatoria de Consejos de Salarios, en un contexto económico altamente inflacionario. El desgaste aducido por los actores laborales debido a este estado de negociación permanente, llevó a que, desde el Ministerio de Trabajo, se promoviera la política de acuerdos largos, lo que llevó a que, en el año 1998, el 99,2 % de los convenios tuviera una vigencia de más de un año (Rodríguez, Cozzano y Mazzuchi, 2001).

La política de desmontaje de los espacios de negociación colectiva y el desarrollo de la negociación bilateral tuvieron como consecuencia el inicio de una tendencia a la reducción del tiempo de vigencia de los convenios colectivos. En 1990 los convenios de más de un año de duración todavía constituyen el 90 % del total, pero en el año 1995 pasan a ser el 70 % del total de convenios firmados para terminar, en el año 1998, a constituir el 59 % de los mismos (Rodríguez *et al.*, 2001). A su vez, los convenios por períodos cortos, que van entre 4 y 11 meses, crecieron en el año 1995, aunque volvieron a reducirse en 1998. Como indican estos autores, a partir de 1995 también comenzaron a incrementarse los convenios sin vigencia preestablecida, los cuales representaron el 28 % de los convenios firmados en el año 1998. En este año, el 38 % de los convenios por rama se celebraron con una vigencia mayor de un año, el 29 % por un año y el 33 % por menos de un año (Rodríguez *et al.*, 2010).

La negociación colectiva implementada a partir del año 2005 tuvo impacto en la duración de los convenios, aumentando los plazos de vigencia de los mismos. En el año 2005 el 96 % de los convenios tenía un año de duración, mientras que para el año 2006 la duración de los convenios se había extendido, ya que un 42 % de los convenios tienen vigencia por 18 meses y un 40,5 % por 24 meses. En el año 2008, la duración de los convenios se extiende aún más, en la medida que el 24,5 % de los mismos tiene vigencia por 24 meses y casi el 60 % llega a los treinta meses (Rodríguez *et al.*, 2010).

La extensión de la duración de los convenios está fuertemente determinada por las pautas aplicadas por los representantes del Poder Ejecutivo en el proceso de negociación. En el año 2006 la pauta general fue la de firmar convenios por 18 meses, admitiendo una posibles extensión a 24 meses, lo que explica el predominio de estas dos categorías en ese año. Las pautas de las rondas del año 2008 daban la opción a convenios de 24 a 30 meses, de los cuales terminaron predominando estos últimos (Rodríguez *et al.*, 2010).

Si analizamos la percepción de los actores respecto a la duración de los convenios en el período de negociación iniciado a partir del 2005, encontramos que el 37 % de los actores considera que el promedio de duración de los convenios es de 24 meses, en tanto el 25 % considera que el promedio es de 18 meses y un 15 % considera que la duración promedio es de 12 meses. El análisis de estas percepciones indica que los convenios mantienen niveles de duración variables, entre las cuales la de 24 meses parece ser la más frecuente. En este

sentido, la perspectiva de los actores coincide con los datos que indican que el proceso de negociación colectiva iniciado en el año 2005 parece haber revertido la tendencia a la reducción de la duración promedio de los convenios, iniciada en el año 1991.

Cuadro 3. Resumen: duración de los convenios				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
En general, ¿cuál es el promedio de meses de duración o vigencia de los convenios acordados en grupo?	12	36	21	6
¿Cuál es el máximo de meses de duración o vigencia de los convenios acordados en grupo?	18	60	27	6
¿Cuál es el mínimo de meses de duración o vigencia de los convenios acordados en grupo?	6	36	15	6

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

La duración de los convenios es más reducida en el sector rural, en el cual, según la percepción de los actores, más de un 80 % de los mismos no alcanza los 24 meses. Esta situación contrasta con la percibida en el sector industrial, en el cual los convenios de 24 meses o más son predominantes. El sector servicios se ubica más cercano al promedio, aunque la presencia de convenios de más de 24 meses también es significativa.

Cuadro 4. Duración de convenios según sector de actividad				
Meses	Sector de actividad			
	Industria	Servicios	Rural	Total
12	7 %	13 %	56 %	16 %
15		6 %		3 %
18	28 %	22 %	33 %	26 %
21		9 %		4 %
24	52 %	31 %	11 %	37 %
27	3 %	9 %		6 %
29	3 %			1 %
30	3 %	6 %		4 %
36	3 %	3 %		3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

**Cuadro 5. Resumen: duración de los convenios según sector de actividad**

	Industrias				Servicios				Rural			
	Media	Máx.	Mín.	Desv. típ.	Media	Máx.	Mín.	Desv. típ.	Media	Máx.	Mín.	Desv. típ.
En general, ¿cuál es el promedio de meses de duración o vigencia de los convenios acordados en grupo?	22	36	12	5	21	36	12	6	15	24	12	4
En general, ¿cuál es el máximo de meses de duración o vigencia de los convenios acordados en grupo?	22	36	12	5	21	36	12	6	15	24	12	4
En general, ¿cuál es el mínimo de meses de duración o vigencia de los convenios acordados en grupo?	16	36	6	7	16	24	6	6	13	18	12	2

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

**Cuadro 6. Duración de los convenios según poder sindical**

Cantidad de meses	Trayectoria sindical			
	Fuertes	Medianos	Débiles	Total
12	6%	13%	24%	16%
15	6%		3%	3%
18	28%	30%	21%	26%
21	6%	4%	3%	4%
24	33%	48%	31%	37%
27	6%		10%	6%
29	6%			1%
30	6%		7%	4%
36	6%	4%		3%
Total	100%	100%	100%	100%

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

Los datos del cuadro 5 confirman las tendencias señaladas. El promedio de duración de los convenios del sector industrial es de 22 meses, el del sector servicios de 21 meses y en el sector rural de 15 meses. Por otra parte, los máximos de duración de los convenios del sector industrial y del sector de servicios se sitúan en 36 meses, en tanto que los máximos del sector rural en 24 meses. Los mínimos de duración se sitúan en 12 meses para los tres sectores.

Cuadro 7. Resumen: duración de los convenios según poder sindical

	Fuertes				Medianos				Débiles			
	Media	Máx.	Mín.	Desv. típ.	Media	Máx.	Mín.	Desv. típ.	Media	Máx.	Mín.	Desv. típ.
En general, ¿cuál es el promedio de meses de duración o vigencia de los convenios acordados en grupo?	22	36	12	6	21	36	12	5	20	30	12	6
En general, ¿cuál es el máximo de meses de duración o vigencia de los convenios acordados en grupo?	22	36	12	6	21	36	12	5	20	30	12	6
En general, ¿cuál es el mínimo de meses de duración o vigencia de los convenios acordados en grupo?	16	28	6	6	15	36	6	7	16	24	6	5

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

La fuerza de los sindicatos puede explicar las diferencias en la duración de los convenios, en la medida en que en los grupos en los cuales participaron sindicatos más fuertes, los promedios de duración son los más altos. Por otra parte, en los grupos en los que participan sindicatos más débiles la duración de los convenios se acerca a los promedios generales. Los grupos en los cuales participan



sindicados de mediano poder y trayectoria son los que parecen haber firmado, en opinión de los actores, mayor cantidad de convenios de 24 meses de duración, aunque han firmado pocos convenios por mayor cantidad de tiempo.

De todas maneras, si analizamos los promedios generales, encontramos que las diferencias no son muy significativas en términos globales. En las rondas salariales en las que participan sindicatos fuertes, el promedio de duración de los convenios es de 22 meses, en tanto en las que participan los sindicatos de poder mediano el promedio de duración de los convenios es de 21 meses y en el caso de los sindicatos más débiles los promedios se sitúan en los 20 meses.

La experiencia de negociación colectiva iniciada en el año 2005 permitió la extensión de los tiempos de duración de los convenios colectivos en relación con la vigencia que tenían anteriormente. Esta tendencia es un poco más pronunciada en los sectores de actividad, como la industria, que tienen larga tradición de negociación, y en los ámbitos de negociación donde participan sindicatos fuertes. Los sectores recién incorporados a la negociación colectiva, como el sector rural, y los ámbitos de negociación en los cuales los sindicatos son más débiles, tienen promedios de duración que mantienen, en parte, las tendencias de los años noventa, aunque incluso en estos sectores los tiempos de duración de los convenios tienden a aumentar.

## Leyes y normativas

A partir del año 2005 se aprobaron numerosas disposiciones jurídicas para reglamentar diferentes aspectos de las relaciones laborales, entre las que podemos destacar la Ley 17.940 de protección y promoción de la libertad sindical, la Ley 18.566 que reglamenta la negociación colectiva, la Ley 18.251 de protección de los trabajadores ante los procesos de descentralización y la derogación del Decreto 512/66 que permitía la desocupación de los lugares de trabajo mediante el uso de la fuerza pública. Esta actividad de producción de normas legales intentó colmar la ausencia de reglamentación que caracterizó durante años a las relaciones laborales en su dimensión de acción colectiva. La profusa producción de normas del derecho de trabajo individuales que caracterizó a nuestro país chocaba con la ausencia de normas que reglamentaran el derecho de trabajo colectivo. La gran referencia jurídica de la negociación colectiva se remite a la Ley de Consejos de Salarios de 1943, que dio fundamento legal a la negociación colectiva hasta el año 1968 y que fue reinstaurada en 1985 por el primer gobierno democrático después de once años de dictadura militar. La aprobación de la Ley 18.566 actualizó las disposiciones de la vieja Ley de Consejos de Salarios, reglamentando la convocatoria, los procedimientos y el funcionamiento de los Consejos de Salarios en esta nueva etapa.

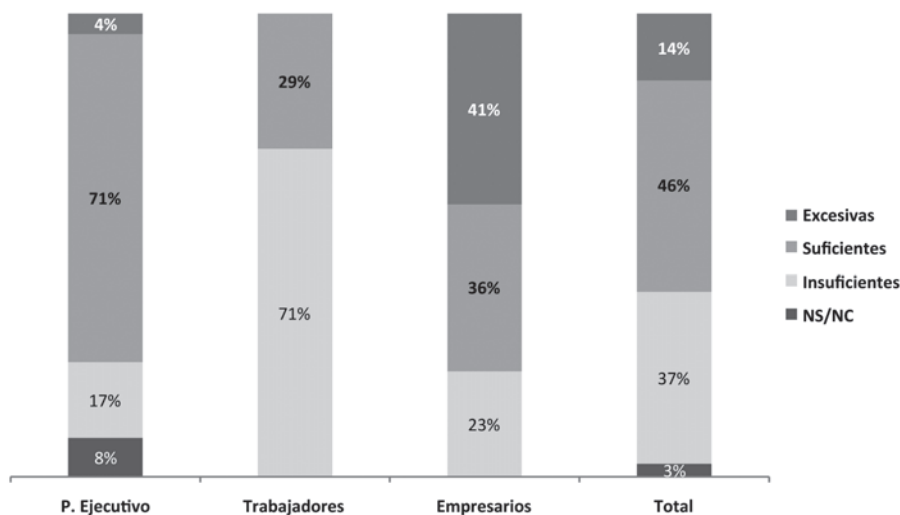


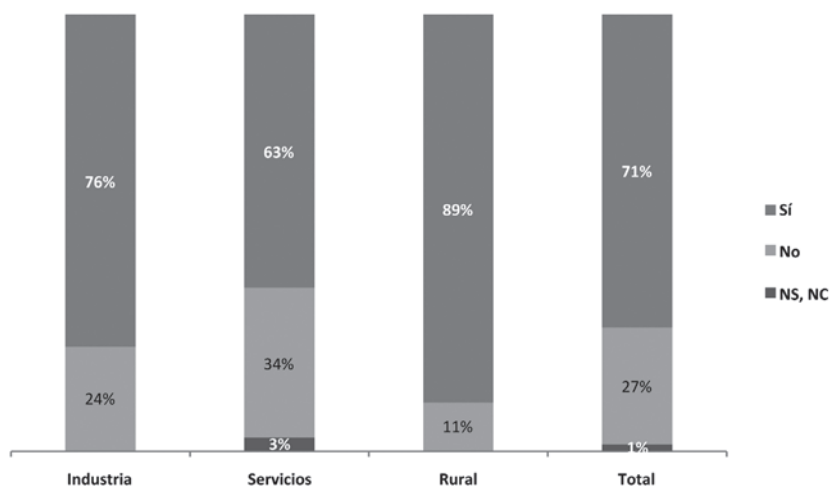
Gráfico 46. Opinión sobre las leyes.  
 Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)

Este desarrollo de la legislación sobre relaciones laborales y negociación colectiva tiene opiniones dispares en los actores que participaron en la negociación colectiva del período 2005-2009. Los datos del censo muestran que el 45 % de los participantes en el proceso de negociación salarial considera que las leyes sobre negociación colectiva son suficientes, en tanto el 14 % las considera excesivas y el 37 % las considera insuficientes. Si abrimos esta opinión para cada actor, estas diferencias tienden a acrecentarse. Mientras el 40 % de los empresarios considera que las leyes son excesivas, solo el 4,2 % de los representantes del Poder Ejecutivo tiene la misma opinión, mientras que ningún representante de los trabajadores coincide con la misma. En cambio, el 70 % de los trabajadores considera que las leyes son insuficientes, frente a un 16 % de los representantes del Poder Ejecutivo y a un 22 % de los representantes empresariales que tienen la misma opinión. Por último, el 70 % de los representantes del Poder Ejecutivo considera que las leyes son suficientes, frente a un 29 % de trabajadores y un 36 % de empresarios.

Los datos analizados muestran claramente tres perfiles en torno a la nueva reglamentación promulgada a partir del año 2005. Para los empresarios, las leyes que reglamentan las relaciones laborales son excesivas, para los representantes del Estado son suficientes y para los trabajadores son insuficientes aún. Estas tres perspectivas estuvieron presentes, por ejemplo, en el proceso de discusión sobre la Ley de Negociación Colectiva, que fue rechazada en su inicio por los empresarios y fuertemente apoyada por los trabajadores, en tanto constituía un avance en la legislación laboral para los representantes del gobierno.

Esta situación es en parte paradójica si la analizamos en una perspectiva histórica, en la medida en que las organizaciones sindicales se opusieron desde

muy temprano a la reglamentación de la actividad sindical. Sin embargo, la legislación aprobada a partir del 2005 no lesiona la autonomía del movimiento sindical, sino que tiende a darle mayores garantías de funcionamiento, como lo constituyen, por ejemplo, la Ley de Fuero Sindical o la Ley de Negociación Colectiva. Esto explica el decidido apoyo de los trabajadores a la legislación implantada. Los empresarios, en cambio, consideran que la legislación se vuelca decididamente a favor de los intereses de los trabajadores, sin contemplar reclamos empresariales como las de asegurar la propiedad privada y establecer garantías para que la producción no se altere debido a los conflictos laborales. Esto explica que consideren excesiva la producción legal impulsada a partir del año 2005, aunque más que excesiva deberíamos decir que para este sector, la producción legal es desequilibrada, en la medida en que recoge reclamos solo de una de las partes laborales.



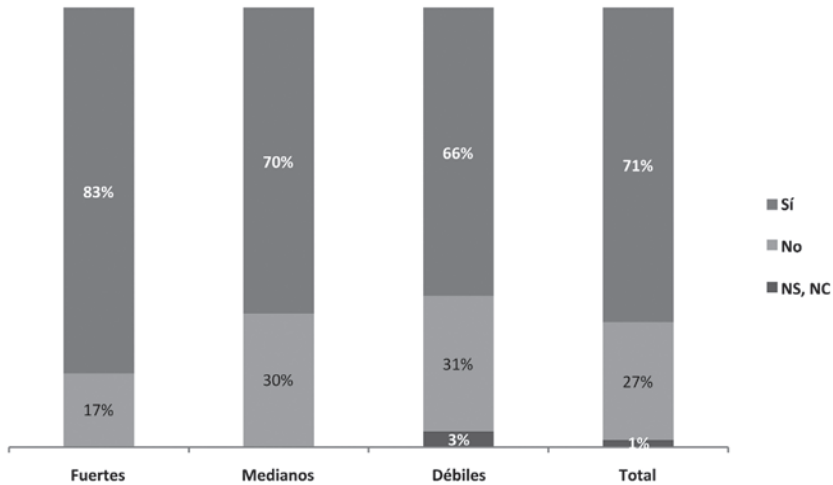
**Gráfico 47.** Regulación de derechos sindicales según sector de actividad.

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

Un aspecto resaltado por los participantes en el proceso de negociación salarial es la frecuente inclusión de normas de regulación del uso de derecho sindical, o lo que podríamos denominar más simplemente la regulación de los fueros sindicales. Más del 70 % de los participantes coincide en la opinión de que en su grupo se firmaron convenios que contienen normas de este tipo. Esta regulación se enmarca en la Ley 17.940 de Fuero Sindical que otorgó garantías a los trabajadores en el ejercicio de sus derechos gremiales.

La inclusión de normas de regulación de los fueros sindicales fue más importante en el sector rural, aunque en el sector industrial y en el de servicios los porcentajes también son altos. La escasa tradición de negociación que caracteriza este sector puede explicar su necesidad de incorporar normas de regulación

de los fueros sindicales, para generar mecanismos de protección que otros sectores han ido logrando a lo largo del tiempo.



**Gráfico 48.** Regulación de derechos sindicales según poder sindical.  
*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

La presencia de normas de regulación de los fueros sindicales tiene una relación directa con el peso y la trayectoria de las organizaciones sindicales que participan en la negociación. En los grupos en los que participan sindicatos fuertes, las normas de regulación de los fueros sindicales están más extendidas que en los grupos en los cuales participan sindicatos débiles, aunque las diferencias no son muy grandes.

La inclusión de normas de regulación de los fueros sindicales en los convenios colectivos surge como un fenómeno novedoso, si comparamos la experiencia de negociación colectiva iniciada en el 2005 con experiencias anteriores. El marco de protección de la actividad sindical se amplió y profundizó, dando mayor estabilidad a los espacios de negociación laboral.

El desarrollo de una normativa jurídica que regule el derecho colectivo es un avance sustancial en la construcción de espacios de intermediación de intereses estables, que preserven una lógica de funcionamiento con fuertes niveles de autonomía en relación con el sistema político. Como plantea Loustaunau (2010) el inciso 4.º de la nueva Ley 18.566 introdujo una reforma esencial en la negociación colectiva, al establecer que la convocatoria a los Consejos de Salarios puede ser realizada en cualquier época por el Poder Ejecutivo o por los sectores profesionales (trabajadores o empresarios). Este inciso deroga el artículo 5.º de la Ley de Consejos de Salarios de 1943, que solo facultaba al Poder Ejecutivo a convocar a Consejos de Salarios. Esta disposición permite que los procesos de negociación colectiva se autonomicen de la voluntad política de turno y se

puedan establecer por voluntad de las partes laborales. La protección de los fueros sindicales también establece garantías que aseguran la permanencia y estabilidad de los elencos participantes en los procesos de discusión colectiva. De todas maneras, la fragilidad de los espacios de negociación colectiva, si bien se han atenuado, tendrán dificultades para establecerse hasta tanto no se construya una sólida cultura de diálogo, lo que implica no solo establecer normas de comportamiento, sino también, como plantea Dunlop (1958) valores compartidos entre las partes. Estos valores compartidos sustentan el funcionamiento real de los espacios colectivos sobre la base del respeto de las reglas de juego y una actitud proclive al acuerdo y a la negociación.

## Salarios

El eje central de la negociación colectiva es la negociación de los salarios, en particular del ajuste de los mismos de acuerdo a la evolución de la economía y al desempeño de las ramas o subramas dentro de la misma. En este sentido, la percepción que los actores tienen de la variación salarial es fundamental en la evaluación que los mismos realizan de los Consejos de Salarios y de sus actitudes y expectativas en el proceso de negociación.

En el período de negociación salarial desarrollado entre los años 1985-1989, el Poder Ejecutivo estableció un conjunto de pautas para regular la variación de los salarios que se discutían en los diferentes grupos de negociación. El incumplimiento de estas pautas tenía como consecuencia que el Poder Ejecutivo no homologaba el mismo. Al no homologarse, el convenio no obligaba a las empresas de la rama a respetar los laudos establecidos. Este intervencionismo estatal en la regulación salarial, justificado por la necesidad de evitar el crecimiento de la inflación por el traslado a precios de los aumentos salariales, fue muy criticado por las organizaciones sindicales y por los sectores políticos de oposición. En la convocatoria a Consejos de Salarios del año 2005, también se establecen pautas para la negociación salarial, pero con una diferencia importante. Las pautas ya no son obligatorias, ya que por acuerdo entre trabajadores y empresarios se pueden establecer convenios que no sigan los lineamientos pautados por el Poder Ejecutivo. De todas maneras, estas pautas mantienen su importancia debido a su capacidad para orientar la discusión salarial.

Las pautas que estableció el Poder Ejecutivo en el año 2005, a través de sus delegados del MTSS en la negociación colectiva, indicaban que los aumentos salariales se realizarían en función de la inflación proyectada por el Banco Central del Uruguay (BCU), el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) y del empleo, así como indicadores de la situación económica de cada rama, ponderando por mitades los indicadores generales y los específicos (Notaro, 2010). La fijación de salarios a través de la inflación proyectada permite mantener los niveles de salario real al vencimiento de los convenios. La fijación salarial de acuerdo al crecimiento del PBI y del empleo, permiten, a su vez, aumentar los

salarios reales financiados con el aumento de la productividad del trabajo, sin afectar la rentabilidad de las empresas. También se establecieron criterios para los salarios sumergidos, a través de aumentos fijos del salario mínimo nacional y de los salarios más bajos, condicionados a la evolución de la tasa de empleo. Si la tasa de desempleo se mantiene o disminuye, el salario mínimo y los salarios sumergidos crecen en proporciones establecidas (Notaro, 2010).

En el año 2008 el Poder Ejecutivo, a través de sus representantes del MEF y del MTSS, modifican las pautas de la negociación salarial, incorporando mayores márgenes de flexibilidad y políticas de incrementos diferenciales para los salarios más sumergidos. Se establecen aumentos nominales para las franjas salariales más bajas, en tanto para las franjas superiores se proponen dos alternativas, que se diferencian con relación a los indicadores de ajuste, la duración de los convenios, la periodicidad de los ajustes y la flexibilidad salarial. También se incorporan cláusulas de contingencia que permiten la renegociación de los convenios en caso de crecimiento acelerado de la inflación, que se explican por la incertidumbre provocada por la crisis mundial (Senatore, 2010). Estos criterios se reflejaron en las rondas salariales, las cuales tuvieron un efecto positivo en los salarios de los trabajadores. Para el año 2008, el salario real se había incrementado un 3,5 %, confirmando el crecimiento del salario en todos los años de la administración del Frente Amplio (FA), ascendiendo a un 18,4 % para el total del período (Senatore, 2010).

Cuadro 8. Percepción de la variación salarial					
Año	2005	2006	2007	2008	2009
Inferior	4 %	-	-	-	
Igual	43 %	46 %	37 %	56 %	31 %
Superior	31 %	34 %	36 %	39 %	27 %
No hubo	13 %	9 %	19 %	1 %	30 %
NS/NC	7 %	10 %	7 %	4 %	7 %
No recuerda	1 %	1 %	1 %	-	4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

*Fuente: elaboración propia. Base: total de representantes censados (70)*

Las preguntas del censo indagaron acerca de la percepción que los actores tienen con respecto a la evolución salarial del período, tomando como eje la comparación de los salarios acordados con las pautas salariales establecidas por el Poder Ejecutivo. Los datos muestran que, para el año 2005, el 31 % de los participantes consideran que el porcentaje de ajuste salarial fue superior a la pauta establecida por el Poder Ejecutivo, el 42 % considera que fue igual y solo el 4,3 % lo considera inferior. También encontramos que el 12 % de los participantes manifiestan que no se realizaron rondas en ese período. Estas percepciones se mantienen similares para las rondas de negociaciones del año 2006,

tanto en sus aspectos globales como relativos. La única leve diferencia es que disminuye el número de grupos, en relación con el año anterior, en los que no se realizaron rondas salariales.

Para el año 2007 los resultados de las negociaciones, según la opinión de los entrevistados, parecen haber mejorado levemente, ya que la percepción de que los salarios superaron la pauta se encuentra en el 35 % de los participantes, de los cuales los trabajadores son los que tienen una mirada más optimista. Lo que crece notoriamente es la cantidad de grupos en los cuales no se realizaron rondas salariales, opinión manifestada por el 18 % de los participantes.

En el año 2008, se nota una nueva mejora, aunque leve, ya que el 38,5 % de los actores participantes consideran que los salarios alcanzaron niveles superiores a la pauta alcanzada. A este leve aumento se agrega la constatación de que prácticamente en ningún grupo se suspendieron las rondas de negociación.

En el año 2009, en cambio, la percepción de los actores es que los salarios no mejoraron sino que tendieron a descender, en la medida en que solo un 27,1 % de los participantes considera que fueron superiores a la pauta. También se verifica un fuerte incremento de los grupos en los cuales no lograron conformarse las rondas de negociación, manifestado por el 30 % de los participantes.

Estas percepciones no sufren cambios importantes si las analizamos según los diferentes sectores de actividad. En el sector rural la percepción de que los salarios tendieron a descender se presenta antes, en el año 2008, y se profundiza en el año 2009, en tanto los sectores industrial y de servicios mantienen la tendencia general. En los grupos con sindicatos más débiles, a su vez, la tendencia descendente de los salarios del año 2009 es más fuerte que en los grupos en los que participan sindicatos fuertes o medianos. Estos mantienen niveles de percepción de la variación salarial similares al promedio.

En síntesis, las percepciones de los ajustes salariales en los diferentes grupos de negociación parecen ser moderadamente optimistas hasta el año 2009. Tampoco se verifican variaciones importantes de esta perspectiva según sector de actividad o según el poder de los sindicatos. Si tomamos como nivel de comparación las pautas salariales impulsadas por el gobierno, que no tenían carácter obligatorio, los resultados de la negociación, en la perspectiva de los actores, se ajustan a las mismas o, en porcentajes que rondan entre el 30 y el 40 % de los grupos, llegan a superarlas. Estas percepciones relativamente optimistas coinciden con las cifras señaladas antes, que indican mejoras en el salario real de los trabajadores a partir del año 2005.

## Aspectos novedosos del formato de negociación

Las hipótesis centrales de este trabajo se sustentan en la discusión sobre si existen diferencias entre el formato de negociación colectiva implementado a partir del año 2005 y los formatos tradicionales implementados históricamente en nuestro país. En función de estas hipótesis, en el censo se indagó directamente

a los actores laborales sobre qué aspectos novedosos destacaban en la experiencia de negociación desarrollada en el período 2005-2009, al compararla con experiencias anteriores. Esta pregunta remite en parte a la memoria histórica de las organizaciones laborales, ya que muchos de los participantes directos en la negociación lo hacían por primera vez. Para los representantes del Estado también era la primera vez que la fuerza política gobernante tenía una experiencia de este tipo. Por esta razón, las preguntas del censo se complementaron con entrevistas a informantes calificados de los tres sectores, que permiten recuperar las visiones de estos sectores de experiencias anteriores.

Los representantes del Poder Ejecutivo y los trabajadores señalaron como elemento novedoso de esta experiencia salarial el hecho de que fomentó la organización de los sindicatos y permitió regular mejor su participación en la negociación salarial. Este efecto, en realidad, no es novedoso, ya que todas las convocatorias a Consejos de Salarios, a lo largo de la historia de nuestro país, tuvieron como efecto indirecto el desarrollo de organizaciones sindicales en ramas o sectores con menores niveles de movilización. Sin embargo, resulta importante relevar que este efecto fue importante en la medida en que fue jerarquizado por los actores que participaron en el proceso de negociación iniciado en el año 2005.

Un segundo aspecto novedoso, resaltado por todos los actores, es la incorporación de los trabajadores rurales y las empleadas domésticas al proceso de negociación salarial. Estos sectores nunca tuvieron, a lo largo de la historia, espacios formales de negociación salarial hasta su inclusión en la convocatoria del año 2005. La exclusión de los trabajadores rurales de la negociación colectiva se debió al veto histórico que implementaron las gremiales empresariales rurales, en especial la Federación Rural del Uruguay (FRU), en los escasos intentos que se realizaron para legislar a favor de su participación en la negociación salarial. En el caso de las empleadas domésticas, su dispersión laboral y la ausencia de organizaciones que defendieran su inclusión, obligó a que la misma se realizara por iniciativa del propio gobierno de izquierda electo en el año 2004.

Otro elemento novedoso, en el cual coinciden los tres actores participantes, es que este proceso se desarrolló en el marco de pautas de variación salarial más estrictas que en otros períodos. Estas pautas son establecidas por el Poder Ejecutivo como mecanismos de control de la incidencia de la negociación en otras variables de la economía como los precios de los productos. En el período 1985-1989 el Poder Ejecutivo también definió topes salariales para que los aumentos no se tradujeran en inflación; en caso de que los salarios se fijaran por encima de estos topes, este aumento debía ser absorbido por las empresas. De todas maneras, dado el carácter más informal de los formatos de negociación de ese período, fue muy frecuente la firma de «convenios detrás de la iglesia», expresión utilizada para designar aquellos convenios que no respetaron las pautas establecidos por el Poder Ejecutivo (Pucci, 1992). En la negociación desarrollada a partir del año 2005, la aplicación de las pautas fue, en opinión de los tres actores, más estricta que en la experiencia anterior. Más allá de la evaluación que se puede



realizar de las pautas implementadas, los actores señalan que la presencia de estas pautas ordenó la discusión y cambió la forma de negociación que se venía implementando antes de la convocatoria a Consejos de Salarios.

Por último, los tres actores participantes del proceso de negociación salarial coinciden en destacar como aspecto novedoso el marco jurídico en el cual se desarrolla la negociación colectiva, que otorga mayor formalidad al proceso, asegura la convocatoria de la negociación en la medida en que cualquiera de las tres partes tiene derecho a reclamarla y brinda garantías a los trabajadores de que las libertades sindicales son respetadas en todos los ámbitos de trabajo. El proceso de negociación transcurrido entre 1985 y 1989 tuvo un marco jurídico más informal, que combinó elementos de la vieja Ley de Consejos de Salarios de 1943 con componentes normativos de la Dinacoprin —órgano encargado de regular precios y salarios en la etapa de la dictadura militar. Esta informalidad se expresó, entre otros aspectos, en que la convocatoria dependía de la voluntad política del Poder Ejecutivo, lo que permitió que el gobierno blanco instalado en 1990 suspendiera la misma, sustituyendo la negociación centralizada y tripartita por la negociación descentralizada y bilateral.

Los representantes del Poder Ejecutivo y los trabajadores coinciden en que la incorporación de nuevos temas en la negociación diferentes a los salariales, como los de capacitación, cambio tecnológico y condiciones de trabajo, entre otros, también constituyó un aspecto novedoso de este período. Este aspecto será desarrollado con más detenimiento más adelante, cuando se analicen los contenidos de los convenios colectivos. Los datos muestran que esta incorporación no fue tan importante como resulta de la percepción de los actores, aunque la introducción de nuevas temáticas fue mayor en este período de negociación que en anteriores experiencias, centradas casi exclusivamente en la temática salarial.

Otro elemento novedoso expresado por los representantes del Poder Ejecutivo es que el calendario de las convocatorias permitió dar mayores plazos a los procesos de negociación. En el período 1985-1989 la convocatoria fue cuatrimestral, lo que determinó que los plazos de negociación fueran exigüos. Esta situación generó un fuerte desgaste de los actores en la resolución de los conflictos inherentes al proceso de negociación salarial. Por esa razón, en ese período, el Poder Ejecutivo suprimió una de las tres convocatorias y fijó los salarios, en esa instancia, por decreto. Hay que recordar también que el período 1985-1988 se caracterizó, desde el punto de vista económico, por la presencia de altos índices de inflación, lo que explica la frecuencia de las convocatorias. En este nuevo período que se inaugura en el año 2005, los niveles inflacionarios son notoriamente más bajos, lo que permite que se convoque a Consejos de Salarios dos veces al año, otorgando plazos más amplios para negociar.

Los trabajadores y los empresarios coinciden en señalar como un aspecto novedoso de este proceso de negociación la existencia de menos grupos de negociación que en períodos anteriores. En el período 1985-1989 se fijaron 48

grupos de negociación que posteriormente se redujeron a 47, con los cuales se pretendió abarcar a todas las ramas de actividad existentes en el país. A partir del año 2005 se da un doble proceso: por un lado se reducen a veinte los grupos que representan las ramas de actividad que tradicionalmente participaron en los Consejos de Salarios, y se agregaron cuatro grupos más: un grupo de servicio doméstico y tres grupos del área rural. Estos cuatro grupos incorporaron por primera vez en la historia a los trabajadores rurales y a las empleadas domésticas a las rondas de negociación salarial. De todas maneras, la reducción de los grupos de actividad tuvo un efecto relativo, en la medida en que cada grupo a su vez se dividió en subgrupos, por lo que en realidad los espacios de negociación se ampliaron notoriamente.

Los trabajadores señalan la neutralidad del MTSS como aspecto novedoso de la experiencia de Consejos de Salarios desarrollada a partir del año 2005. Esta novedad expresa la memoria histórica del movimiento sindical, en la medida en que hace referencia a la experiencia de negociación colectiva desarrollada en el período de gobierno colorado de 1985 y 1990. En ese período, el movimiento sindical realizó una crítica permanente a la orientación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, centrada en la actitud fuertemente intervencionista del mismo y en su alineamiento a las pautas económicas del gobierno. Los trabajadores consideran que, en este período, la posición del MTSS fue más neutral en la negociación, aunque también se fijaron pautas salariales y metas para la mejora de los salarios. Esta opinión, como se ha visto anteriormente, diverge fuertemente de la opinión de los empresarios, y tampoco coincide con las formas de lograr acuerdos que se analizaron anteriormente.

Otro aspecto novedoso resaltado por los trabajadores es que los convenios mejoraron en términos de contenido y de extensión con relación a los convenios firmados en el período que va de 1990 al 2005. Desde esta perspectiva, la incorporación de nuevos temas, como se señaló antes, y el desarrollo de la legislación laboral en diferentes áreas como la de la salud y la de condiciones de trabajo, redundaron en convenios de mayor calidad y profundidad.

Para los empresarios, en cambio, los formatos de negociación implementados en el año 2005 no contienen aspectos muy novedosos en relación con formatos anteriores; la diferencia más importante es que las pautas de negociación establecidas por el MTSS fueron más claras que en las anteriores experiencias de negociación que vivió el país, en particular desde 1985 en adelante. El segundo aspecto novedoso de esta experiencia de negociación salarial, desde esta perspectiva, es que la misma permitió una actualización en la descripción de las categorías laborales, que resultaban obsoletas en el marco de las transformaciones de los procesos de trabajo iniciadas en algunas empresas a partir de los años noventa. Esta discusión la desarrollaremos más ampliamente en el siguiente capítulo, cuando analicemos el contenido de los convenios colectivos.



# Las nuevas temáticas de la negociación colectiva

En el plano de la negociación colectiva, uno de los desafíos más importantes que se plantean en este nuevo escenario es cómo articular la negociación por rama, que se reinstala en este período, con la negociación por empresa, que se extendió ampliamente a partir de los años noventa. Esta articulación no es menor, ya que buena parte de los cambios productivos de envergadura que analizamos en el Capítulo 1 tienen su espacio de negociación privilegiada en la empresa. Para arrojar elementos que contribuyan a esta discusión, en este capítulo analizaremos la evolución de los contenidos de la negociación colectiva desarrollada entre 1985 y 2009 a través de los convenios firmados en cuatro ramas industriales: la industria química, la industria de alimentos, la metalúrgica y la del papel y celulosa.

Del análisis de la evolución histórica de la negociación colectiva y de los cambios productivos desarrollada en el Capítulo 1 del trabajo se desprenden dos hipótesis que se discutirán a lo largo de los dos capítulos siguientes:

- a. El desarrollo de la negociación por empresa, que comienza en 1991, tiende a enriquecer la pauta de negociación, en la medida en que incorpora en los acuerdos colectivos nuevas temáticas. Esta perspectiva implica discutir también si la negociación colectiva ha acompasado los cambios productivos que acaecidos a partir de 1990 en la producción industrial de nuestro país.
- b. A partir de 1991, el aumento del desempleo y la pérdida de competitividad de numerosas empresas industriales, junto al debilitamiento del movimiento sindical, se tradujo en un cambio de estrategia del mismo, privilegiando la defensa de los puestos de trabajo en desmedro de su orientación histórica de defensa de los salarios como eje de las reivindicaciones.

Con el objetivo de mostrar elementos empíricos que contribuyan a esta discusión, este trabajo se propone analizar la evolución de los contenidos de la negociación colectiva desarrollada entre 1985 y 2004 a través de los convenios firmados en cuatro sectores industriales de diferente trayectoria y composición: química, alimentos, papel y celulosa y metalúrgica. Posteriormente, se realizará un análisis específico de los contenidos de los convenios colectivos firmados entre el 2005 y el 2009.

El análisis de los convenios colectivos en estas cuatro ramas nos permitirá realizar una comparación de los resultados de la negociación en sectores con fuertes diferencias desde el punto de vista estructural. La rama química despliega

una actividad intensiva en el empleo de capital, se encuentra en un mercado altamente competitivo y regulado a nivel internacional, y se caracteriza por dirigir la base de su producción al mercado interno. La industria alimenticia, en cambio, es una de las industrias tradicionales del Uruguay, que mantiene una participación importante en el rubro de exportables, y se caracteriza por una actividad intensiva en mano de obra. La rama de celulosa y de papel, por su lado, sufre un importante proceso de reconversión con introducción de cambios tecnológicos, modificaciones en la organización del trabajo y desarrollo de relaciones laborales más cooperativas, para mejorar la competitividad en un contexto internacional negativo, cuyos impactos se agudizaron con la apertura económica y el tipo de cambio efectivo. Algo similar ocurre con la rama metalúrgica, fuertemente golpeada por los procesos de integración regional, debido al ingreso de productos extranjeros y a las dificultades para desarrollar una industria competitiva en escenarios más desprotegidos. Las diferencias en composición y trayectoria de estas ramas de actividad permiten establecer comparaciones en términos de desarrollo de los convenios colectivos y, de adecuación de los mismos a realidades productivas diferentes.

El análisis que realizaremos se remite a diferentes ramas del sector industrial, sin tomar en cuenta al sector de servicios. La razón de esta selección es que el sector industrial fue el más afectado por los cambios productivos que se verificaron a nivel general y por las nuevas exigencias de los mercados internacionales y regionales. Este impacto se tradujo en una fuerte caída del empleo industrial y en una profunda recomposición de la fuerza de trabajo. La selección del sector industrial no significa desconocer las necesidades de reconversión del sector servicios o del sector rural, pero las limitaciones de tiempo y espacio obligaron a privilegiar el análisis de la evolución de la negociación colectiva en la industria, ya que resulta paradigmática de los nuevos desafíos que enfrenta el mundo del trabajo.

## Las nuevas temáticas en los convenios colectivos

En primer lugar, realizaremos un análisis cuantitativo de la frecuencia de aparición de las nuevas temáticas en dos períodos. El primero, que va desde 1985 hasta 1989, se corresponde con el desarrollo de una negociación colectiva tripartita, centralizada a nivel de rama de actividad y con fuerte presencia del Estado. El segundo período, que va desde 1990 hasta el 2004, se corresponde con un formato de negociación bipartito, descentralizado a nivel de empresa y en el cual el Estado no participa. Las hipótesis desarrolladas con anterioridad, que se pretenden discutir a partir de los datos empíricos, plantean que el segundo formato es más adecuado para la introducción de las nuevas temáticas que el primero.

El análisis del contenido de los convenios colectivos en las cuatro ramas mencionadas antes muestra la predominancia de la temática salarial, tanto en el

período 1985-1990, cuando funcionaban los Consejos de Salarios y la negociación era tripartita y centralizada a nivel de rama, como en el período de bilateralización de la negociación colectiva y de desarrollo de convenios por empresa, entre 1991 y 2004 (cuadro 9).

Cuadro 9. Porcentaje de convenios que incluyen temas salariales (1985-2004)						
	Química (base: 91)			Alimentos (base: 323)		
Salarios	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	50	82,2	74,7	68,1	65,5	64,7
No	50	17,8	25,3	31,9	34,5	35,3
Total	100	100	100 N=91	100	100	100
	Papel y celulosa (base: 38)			Metalúrgicos (base: 86)		
Salarios	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	80	83,3	82,3	59	72	69
No	20	16,7	17,7	41	28	31
Total	100	100	100	100	100	100

*Fuente: elaboración propia en base a datos del MTSS*

También encontramos convenios que describen las categorías profesionales de la empresa, incursionando en temáticas ligadas a las formas de organización del trabajo (cuadro 10). Sin embargo, estas descripciones de categorías profesionales guardan estrecha relación con los salarios que se pagan a cada categoría, por lo que podemos englobarlos en la temática de la negociación salarial.

Cuadro 10. Porcentaje de convenios que incluyen organización del trabajo (1985-2004)						
	Química (base: 91)			Alimentos (base: 323)		
Organización del trabajo	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	33,3	15,1	18,7	25,5	43,1	40,2
No	66,7	84,9	81,3	74,5	56,9	59,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Papel y celulosa (base: 38)			Metalúrgicos (base: 86)		
Organización del trabajo	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	30	45,8	41,2	29	46	42
No	70	54,2	58,8	71	54	58
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Fuente: elaboración propia en base a datos del MTSS*

El segundo tema que surge del análisis de los contenidos de los convenios colectivos, en orden decreciente según su frecuencia de aparición, se refiere a la seguridad en el empleo. La entrada del país al Mercosur en 1990 y las políticas de apertura económica plantearon desafíos importantes para el movimiento sindical debido al aumento del desempleo por la pérdida de competitividad de las empresas y a la implementación de nuevos sistemas de organización de la producción y del trabajo, que ocasionaron disminuciones de puestos de trabajo a nivel industrial. Estos factores contribuyeron a que la negociación colectiva se orientara a obtener mayores garantías en términos de protección de las fuentes de trabajo.

Cuadro 11. Porcentaje de convenios que incluyen seguridad en el empleo (1985-2004)						
	Química (base: 91)			Alimentos (base: 323)		
Seguridad en el empleo	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	33,3	21,9	24,2	12,8	25,5	23,5
No	66,7	78,1	75,8	87,2	74,5	76,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Papel y celulosa (base: 38)			Metalúrgicos (base: 86)		
Seguridad en el empleo	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	0,0	33,3	23,5	18,0	30,0	27,0
No	100,0	66,7	76,5	82,0	70,0	73,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

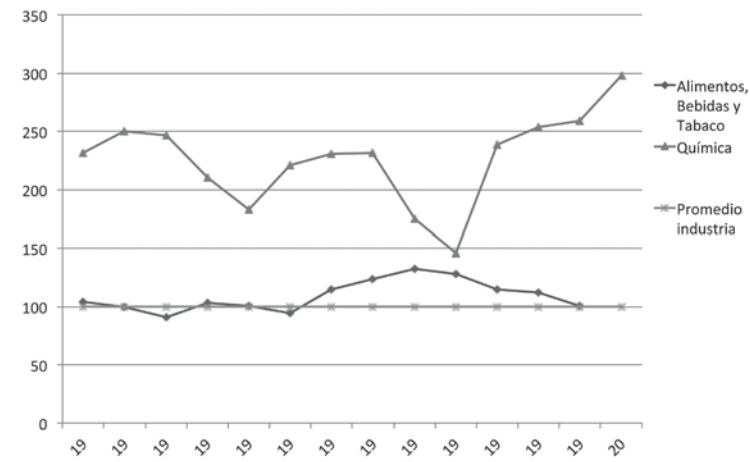
*Fuente: elaboración propia en base a datos del MTSS*

El tema de la seguridad en el empleo, si bien está ya presente en algunos convenios firmados en el año 1985, aumenta su frecuencia a partir de 1991 en las cuatro ramas analizadas, coincidiendo con el comienzo de los procesos de integración regional. Sin embargo, aunque los datos muestran un aumento de la frecuencia absoluta del tema, en la industria química su presencia desciende en términos relativos en los convenios firmados a partir de 1990. Entre 1985 y 1990, encontramos que en un 33 % de los convenios firmados se incluyen cláusulas de defensa del empleo, en tanto que entre 1991 y 2004, solo el 21,9% de los mismos incluye cláusulas de este tipo. En cambio, en la rama de alimentos encontramos que entre 1985 y 1990 un 12,8% de los convenios poseían elementos referidos a la seguridad del empleo, elevándose dicha presencia a un 25,5 % para el período 1991-2004. En el caso de la rama de celulosa y papel, el cambio es más drástico. Entre 1985 y 1990 no encontramos ningún convenio sobre seguridad en el empleo, en tanto a partir de 1990 un 33 % de los mismos incluyen cláusulas de este tipo. En el caso de la rama metalúrgica, se pasó de un 18% de convenios que incluyen disposiciones sobre seguridad en el empleo entre 1985 y 1990 a un 30% entre

1991 y 2004. Los datos del cuadro 11 muestran que, salvo en la rama química, las demás ramasacompararon su negociación colectiva a los desafíos provocados por el proceso de integración regional.

A partir de los años noventa, comienzan a aparecer, tímidamente, nuevos temas en los convenios colectivos. Entre el año 1991 y el año 1993 se introduce: el tema de la productividad para la fijación de salarios; aspecto que si bien está fuertemente relacionado con la discusión salarial, adquiere una importancia específica debido a la ya señalada resistencia histórica del movimiento sindical uruguayo a fijar salarios a través de este modalidad.

El gráfico 49 muestra los niveles de productividad por empleado de las ramas química, de alimentos y del resto de la industria. En la rama química, se observa un comportamiento más fluctuante a lo largo del período, pero con la excepción de un pico negativo a mediados de los noventa, se ubica por encima del nivel de productividad del resto de la industria. La productividad de las otras tres ramas, en cambio, se mantiene constante y con niveles similares a los del resto de la industria uruguayana, con un leve aumento entre 1992 y 1997.



**Gráfico 49.** Productividad aparente según rama de actividad.  
Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Industrial Trimestral

Cuando analizamos los convenios colectivos, vemos que el tema de la productividad surge con más frecuencia en la rama química, en términos relativos, en los convenios firmados en el período 1985-1990. En el mismo, encontramos que un 16,7% de los convenios incluyen cláusulas que regulan este tema, contra un 9,6% de convenios en el período 1991-2004. El aumento relativo de cláusulas que disponen acuerdos sobre productividad en el período 1985-1990 parece corresponder con un aumento relativo de la misma, como surge del gráfico 49. Sin embargo, en el período 1991-2004, el aumento que se produce a partir de 1994



no se refleja en un aumento relativo de esta temática en los convenios colectivos, sino que por el contrario, la misma disminuye relativamente. Los altos niveles de productividad de la rama química en relación con el resto de la industria no se ven reflejados en la negociación colectiva de la misma, incluso en sus momentos de alza (cuadro 12).

Cuadro 12. Porcentaje de convenios que incluyen temas de productividad (1985-2004)						
	Química (base: 91)			Alimentos (base: 323)		
Productividad	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	16,7	9,6	9,9	17,0	24,7	24,1
No	83,3	90,4	90,1	83,0	75,3	75,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Papel y celulosa (base: 38)			Metalúrgicos (base: 86)		
Productividad	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	0,0	25,0	82,4	6,0	39,0	32,0
No	100,0	75,0	17,6	94,0	61,0	68,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Fuente: elaboración propia en base a datos del MTSS*

En el caso de los alimentos la relación es inversa; en el período 1991-2004 encontramos acuerdos sobre productividad en un 24,7% de los convenios analizados, mientras que solo un 17% de los convenios en el período 1985-1990 tocan esta temática. El aumento relativo de esta temática coincide con un leve aumento de la productividad del sector, que se da a comienzos de 1992 puede explicar el aumento relativo de los convenios que introducen este tema (cuadro 12). La rama de celulosa y papel muestra un comportamiento bastante peculiar. En el período 1985-1990 todos los convenios firmados en la rama incluyen cláusulas vinculadas a la productividad. A partir de 1991 la cantidad de convenios que establecen disposiciones sobre este tema desciende a 75%, pese a que a partir de 1994 los niveles de actividad del sector tienden a aumentar. El comportamiento de la rama metalúrgica es casi opuesto. En el período 1985-1990 solo un 6% de los convenios incluyeron cláusulas sobre productividad, en tanto en el período 1991-2004 este porcentaje aumenta a 39%. Los datos muestran cómo las ramas industriales incorporan de manera desigual los cambios que se procesan a nivel productivo. Mientras que en la rama de alimentos y en la rama metalúrgica los contenidos de los acuerdos acompañan los cambios en los niveles de productividad, en las otras dos ramas existe un desajuste entre los resultados de la negociación colectiva y la evolución de los cambios productivos.

Cuadro 13. Porcentaje de convenios que incluyen temas de seguridad laboral (1985-2004)						
	Química (base: 91)			Alimentos (base: 323)		
Seguridad laboral	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	25,0	8,2	11,0	8,5	9,4	9,9
No	75,0	91,8	89,0	91,5	90,6	90,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Papel y celulosa (base: 38)			Metalúrgicos (base: 86)		
Seguridad laboral	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	10,0	12,5	11,8	18,0	21,0	21,0
No	90,0	87,5	88,2	82,0	79,0	79,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Fuente: elaboración propia en base a datos del MTSS*

Del mismo modo, en el año 1989, se firman convenios en la rama química con cláusulas relativas a la seguridad laboral y se retoman luego esporádicamente en 1993, 1995, 2000 y 2005. En el período 1985-1990, un 25 % de los convenios firmados incluyen disposiciones y acuerdos sobre seguridad laboral, en tanto solo un 8,2 % de los convenios firmados entre 1991 y 2004 incluyen normas de este tipo. En las restantes ramas analizadas el comportamiento es inverso; hay más disposiciones sobre seguridad laboral en el período 1991-2004 que en el período 1985-1990, aunque los porcentajes generales son bajos. La rama de alimentos pasa del 8,5 % al 9,4 %, la rama de celulosa y papel del 10, % al 12,5 % y la rama de metalúrgicos del 18 % al 21 %. En este caso, en la industria química la hipótesis del enriquecimiento de la pauta salarial ligado al desarrollo de la negociación por empresa no solo no se cumple, sino que se da la relación contraria. En cambio, en las restantes ramas de alimentos un relativo un enriquecimiento de la misma, aunque esta tendencia es débil (cuadro 13).

Otro componente que puede ser tomado como novedoso y que se incorpora a la negociación colectiva a partir de 1991, es el relacionado a la calidad en los procesos y los productos. Como se señaló en estudios anteriores (Bianchi y Espíndola, 2002) la implementación de programas de calidad en la industria uruguaya es un fenómeno propio de la década de los noventa, ligado al proceso de apertura y desregulación de la economía y a la firma de tratados de acuerdos comerciales regionales. El número de empresas certificadas en programas de calidad en los períodos analizados es muy reducido, con un fuerte predominio de empresas grandes, y con escasa participación de las empresas de menos de veinte empleados.

Cuadro 14. Porcentaje de convenios que incluyen temas de calidad (1985-2004)						
	Química (base: 91)			Alimentos (base: 323)		
Calidad	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	0,0	6,8	7,7	23,4	13,3	15,2
No	100,0	93,2	92,3	76,6	86,7	84,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Papel y celulosa (base: 38)			Metalúrgicos (base: 86)		
Calidad	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	0,0	8,3	5,9	0,0	20,0	15,0
No	100,0	91,7	94,1	100,0	80,0	85,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Fuente: elaboración propia en base a datos del MTSS*

Un factor que puede explicar este bajo nivel de certificación es que la estructura industrial que analizamos produce para un mercado interno poco exigente en términos de calidad y de variedad, y que, por lo tanto, no constituye un factor de presión para la mejora e innovación de los procesos productivos (por lo menos hasta el año 2000). En el período 1985-1990 no encontramos ningún convenio en la rama química que regule este tema, en tanto en el período 1991-2004 solo un 6,8% de los convenios firmados introduce disposiciones en este sentido. Si consideramos que la rama química tiene altos porcentajes de empresas certificadas en calidad (Bianchi y Espíndola, 2002), resulta llamativo el escaso número de empresas que tienen convenios específicos vinculados a la mejora de calidad. Lo mismo ocurre con la rama metalúrgica, que es la que tiene porcentajes más altos de empresas certificadas en calidad. En esta rama tampoco encontramos convenios con disposiciones sobre calidad en el período 1985-1990, en tanto en el período 1991-2004 alcanzan a un 20% de convenios que abordan esta temática.

En cambio, en la rama de alimentos, que tiene menos empresas certificadas en calidad que las ramas química y metalúrgica, la temática relacionada a la calidad tiene una presencia importante en los convenios colectivos. Tomando en cuenta que el proceso de certificación de calidad tuvo su auge a partir de los años noventa, resulta significativo, como lo muestra el cuadro 14, que esta presencia sea mayor en el período 1985-1990 (23,4 %) que en el período 1991-2004 (13,3 %). En el caso de la rama de celulosa y papel, sector con escaso número de empresas certificadas en calidad, se pasa de no tener ningún convenio que incluya disposiciones sobre este tema en el período 1985-1990 a tener un 8,3 % en el período 1991-2004. En este sentido, estas dos ramas parecen adaptar un poco mejor la temática de la negociación colectiva a los cambios en la producción que se imponen en un contexto de apertura económica y de globalización.

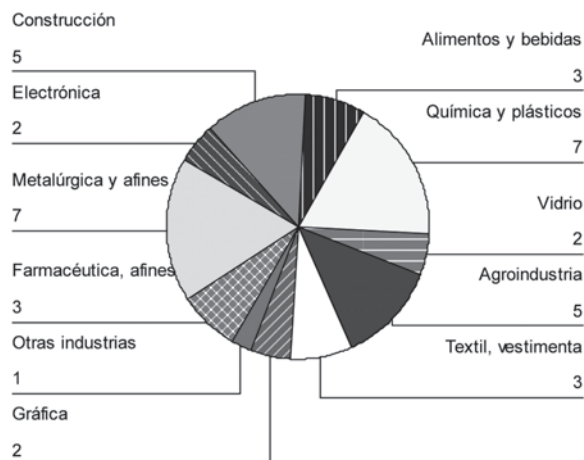


Gráfico 50. Certificación de calidad según rama.

Fuente: extraído de Bianchi y Espínola, 2002.

Otra de las temáticas, que comienza a incorporarse lentamente a partir de 1991 a la negociación colectiva, es el tema de la formación y capacitación de los trabajadores. Como surge del cuadro 15, existe una demanda diferente de calificaciones según rama de actividad, a la vez que las ramas de mayor demanda de empleo son aquellas que presentan mayor proporción de trabajadores con menos años de estudios formales.

Cuadro 15. Nivel educativo de la fuerza de trabajo según rama de actividad (porcentaje promedio 1984-2000)

Rama de actividad	Nivel educativo			
	Secundaria incompleta o menos	Secundaria completa	Formación técnica	Formación universitaria
Alimentos, bebidas y tabaco	73	7	15	5
Textiles, vestimenta y cuero	75	7	15	3
Madera y muebles	56	5	36	3
Papel y gráficas	55	16	15	13
Química	54	11	17	17
Minerales no metálicos	71	6	16	6
Metálicas básicas, productos metálicos y maquinaria	57	8	32	10
Otras industrias manufactureras	69	10	14	9
Total	68	8	19	8

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta Continua de Hogares (ECH) del Instituto Nacional de Estadística (INE)

En la rama química no hay ningún convenio que establezca disposiciones sobre formación y capacitación entre 1985-1990, en tanto solo 6,8 % de los convenios firmados entre 1991 y 2004 incorporan disposiciones de este tipo (cuadro 16). Esta escasa presencia de la temática de la formación y capacitación en los convenios colectivos de la rama química, en un sector de niveles educativos superiores al promedio de la industria, no resulta congruente con las crecientes exigencias en términos de calidad y la necesidad de capacitar a los trabajadores en el manejo de nuevas tecnologías. En cambio, en la rama metalúrgica, que cuenta con un alto porcentaje de trabajadores con formación técnica, se pasa de un 6 % de convenios sobre formación y capacitación en el período 1985-1990 a un 15 % en el período posterior. En esta rama la negociación colectiva parece acompañar mejor los cambios productivos, aunque las cifras globales se mantienen bajas.

Cuadro 16. Porcentaje de convenios que incluyen formación y capacitación (1985-2004)						
	Química (base: 91)			Alimentos (base: 323)		
Formación	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	0,0	6,8	6,6	0,0	13,3	11,5
No	100,0	93,2	93,4	100,0	86,7	88,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Papel y celulosa (base: 38)			Metalúrgicos (base: 86)		
Formación	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	0,0	20,8	14,7	6,0	15,0	13,0
No	100,0	79,2	85,3	94,0	85,0	87,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Fuente: elaboración propia en base a datos del MTSS*

En el caso de la rama de alimentos, la inclusión de aspectos relacionados a la formación y capacitación tiene igual comportamiento (nulo) en el período 1985-1990 que el que tiene la industria química. En los convenios del período 1991-2004 llega a un 13,3 %, lo que indica una mayor preocupación en el sector por esta temática, pese a tener una fuerza de trabajo con menores niveles educativos. En la rama de papel y celulosa ocurre algo similar. En el período 1985-1990 no hay ningún convenio con disposiciones sobre formación y capacitación. A partir del año 1991 se comienzan a firmar convenios de este tipo, que llegan a cubrir el 20,8 % del total en el final del período analizado. Esta rama cuenta con niveles de educación formal similares a los de la rama química.

Por último, los convenios colectivos no parecen acompañar los cambios tecnológicos que se han dado en nuestro país a partir de 1974 (Supervielle y Pucci, 1991). En nuestro país, como en el resto de América Latina, la innovación tecnológica y los cambios en los procesos productivos aparecen como condiciones

necesarias para una mejor inserción de las exportaciones en los mercados internacionales (De la Garza, 2000). Sin embargo, encontramos muy pocos convenios que regulen los impactos del cambio tecnológico en la ocupación, en la capacitación o en las formas de organización del trabajo. En el caso de la industria química, entre 1985 y 1990 solo el 8,3 % de los convenios introduce este tema, en tanto en el período 1991-2004 desciende a 4,1 %. El comportamiento de la industria alimenticia acompasa un poco mejor los cambios estructurales, mostrando un 6,4 % de convenios que incluyen este tema para el período 1985-1990 y un 14,5 % para el período 1991-2004 (cuadro 17). En la rama de papel y celulosa, la preocupación por los problemas tecnológicos es mayor que en las otras ramas analizadas. En el período 1985-1990, el 20% de los convenios acordados en la rama incluye disposiciones sobre cambio técnico, y en el período posterior esta cifra sube al 25 %. En la rama metalúrgica, en cambio, la frecuencia de convenios que incluyen cambios tecnológicos es levemente menor en el período 1991-2004, con una cifra de 10%, al del período 1985-1990, en el cual encontramos un 12 % de convenios con cláusulas vinculadas a este tema.

**Cuadro 17. Porcentaje de convenios que incluyen temas de cambio tecnológico (1985-2004)**

Tecnología	Química (base: 91)			Alimentos (base: 323)		
	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	8,3	4,1	5,5	6,4	14,5	13,3
No	91,6	95,8	94,5	93,6	85,5	86,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Tecnología	Papel y celulosa (base: 38)			Metalúrgicos (base: 86)		
	85-90	91-04	Total	85-90	91-04	Total
Sí	20,0	25,0	17,6	12,0	10,0	10,0
No	80,0	75,0	82,4	88,0	90,0	90,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Fuente: elaboración propia en base a datos del MTSS*

Los datos que mostramos permiten la comparación entre los resultados de la negociación colectiva en dos períodos claramente diferenciados: el primer período que va de 1985 a 1989 se corresponde con un diseño de negociación por rama centralizado y tripartito, en tanto el segundo período, entre 1991 a 2004, el diseño de negociación fue bilateral, descentralizado y a nivel de empresa. La negociación colectiva que se reimplanta en el año 2005 retoma, como mencionamos anteriormente, un diseño similar al de la negociación tripartita por rama de actividad desarrollado entre 1985 y 1989.

Los convenios colectivos que se firman entre el año 2005 y el año 2009 son predominantemente de contenido salarial en las cuatro ramas que estamos analizando. En la rama química solo encontramos un convenio que establece

disposiciones sobre formación y capacitación en un total de 26 convenios firmados en el período. En la rama de alimentos, de un total de 188 convenios, la mayoría son de contenido salarial, salvo cinco convenios que incorporan cláusulas sobre organización del trabajo. Estas disposiciones se introducen para ajustar algunas categorías laborales a los cambios en los procesos de trabajo ocurridos los últimos años. En este período también se introducen disposiciones novedosas, como las cláusulas que prescriben cualquier forma de discriminación de género en los salarios y en las formas de contratación, que se encuentran en tres de los convenios de esta rama firmados entre 2005 y 2009. Otro elemento novedoso en el contenido de los convenios de este período, que surge a impulsos del desarrollo de la legislación laboral, son las disposiciones sobre licencia sindical, que encontramos en ocho convenios de esta rama.

En la rama del papel y celulosa, de un total de 26 convenios registrados entre el año 2005 y el año 2009, solo uno contiene disposiciones vinculadas al ajuste de categorías laborales, otro tiene disposiciones sobre seguridad laboral y dos sobre licencias sindicales. La rama metalúrgica es la que más ha enriquecido su pauta de negociación entre 2005 y 2009. De un total de 25 convenios, tres tienen disposiciones sobre organización del trabajo, ocho convenios tienen disposiciones referidas a capacitación y a seguridad en el trabajo, y en seis convenios se introducen nuevos temas como el de discriminación de género.

## La evolución del contenido de los convenios colectivos

El análisis cuantitativo de los convenios colectivos de las cuatro ramas seleccionadas realizado nos brinda información acerca los resultados de la negociación colectiva desarrollada entre 1985 y el año 2009 con relación a las nuevas temáticas que se plantean en la agenda de las relaciones laborales de nuestro país. A partir de esta información podemos discutir las hipótesis planteadas al inicio del capítulo sobre el enriquecimiento de la pauta de negociación y sobre la presencia de convenios orientados hacia la defensa del empleo en los tres grandes períodos analizados en este trabajo.

En el trabajo hemos distinguido tres etapas en la negociación colectiva del Uruguay de los últimos veinte años que parecen claramente diferenciadas. La primera etapa, que transcurre entre 1985 y 1989, reproduce los trazos matriciales de la negociación colectiva surgida históricamente con la Ley de Consejos de Salarios de 1943: negociación tripartita, centralizada a nivel de rama, con fuerte participación del Estado en la fijación salarial. La segunda etapa, que va de 1991 al 2004, es la contracara de este modelo: negociación bilateral a nivel de empresa, retiro del Estado y desarrollo de convenios a nivel de empresa, aunque la negociación a nivel de rama de actividad no desaparece. La tercera etapa se inicia en el año 2005 y se caracteriza por retomar la modalidad de negociación tripartita y por rama de actividad, pero con menor participación estatal en la

fijación salarial y con un mayor desarrollo de la legislación laboral que establece nuevos derechos para los trabajadores.

La primera hipótesis que propusimos discutir en este trabajo es que el primer modelo tenía como eje casi exclusivo de la negociación colectiva la temática salarial, en tanto que en el segundo período, fundamentalmente a través del desarrollo de los convenios a nivel de empresa, la pauta de negociación colectiva se había enriquecido, incorporando nuevos temas en los acuerdos entre empresarios y trabajadores.

Esta hipótesis tiene resultados diferentes según la rama que analicemos. En el caso de la industria química, la presencia de nuevas temáticas, en términos absolutos, es incipiente y débil. En términos relativos, la frecuencia de nuevas temáticas en el contexto del desarrollo de los convenios por empresa es menor que su presencia en el período de negociación a nivel de rama. El desarrollo de los convenios por empresa, en esta rama, no implicó un enriquecimiento de la pauta de negociación colectiva mayor de la que existía en el período de la negociación por rama de actividad exclusivamente.

En el caso de las ramas de alimentos, metalúrgica y papel y celulosa, la situación es diferente. Hay una tendencia constante, en estos sectores, a incorporar nuevos temas en la negociación colectiva a partir de 1991, coincidiendo con el desarrollo de la negociación a nivel de empresa. Sin embargo, esta tendencia es muy débil, lo que indica que en estas ramas tampoco se avanzó de manera sustantiva en la introducción de nuevas temáticas en la negociación.

Los datos de los convenios de la industria química muestran que en esta rama tampoco se verifica la segunda hipótesis. La priorización de la defensa del empleo como estrategia de lucha no se expresa en disposiciones o acuerdos específicos en el marco de la negociación colectiva de la industria química. De todas maneras, los pocos convenios que incluyen cláusulas de defensa del empleo se firmaron en el año 2002, cuando se produjo la crisis más importante a nivel industrial de nuestro país en los últimos veinte años.

En este aspecto, la negociación colectiva en los sectores alimentos, papel y celulosa y metalúrgica también tiene algunas diferencias con la rama química. La preocupación por la defensa del empleo aumenta a partir de 1991, lo que traduce en un leve aumento de convenios que introducen cláusulas de defensa del empleo. De todas maneras, esta tendencia, al igual que la del enriquecimiento de la pauta de negociación, es poco acentuada en términos cuantitativos, lo que indica que los cambios en la estructura de la negociación a partir de 1991 no tienen un alcance muy amplio.

Por lo que respecta al tercer período considerado, la negociación colectiva vuelve a ser predominantemente salarial, con escasa presencia de nuevas temáticas. Tampoco se verifica la presencia de disposiciones que regulen mecanismos de defensa del empleo, en un contexto institucional de fortalecimiento sindical y en el cual el problema del desempleo disminuye de forma notoria. En síntesis, si bien la introducción de nuevas temáticas en la negociación colectiva es levemente



mayor en el período de 1991 al 2004, con el desarrollo de los convenios por empresa, la negociación colectiva, sea a nivel de rama o de empresa, sigue teniendo una matriz básicamente salarial, sin incorporar en su agenda los nuevos desafíos planteados por los procesos de integración regional y la necesidad de mejorar los niveles de calidad y de competitividad de la actividad laboral del país.

El análisis de las frecuencias de aparición de las nuevas temáticas en los convenios colectivos en estas cuatro ramas nos permite realizar una primera descripción sobre la evolución de los contenidos de los convenios colectivos en el período considerado. Un segundo paso consiste examinar el contenido cualitativo de algunos convenios significativos que incorporan estas nuevas temáticas a la negociación colectiva: organización del trabajo, formación y capacitación, seguridad, calidad, productividad, y cambio tecnológico.

## El análisis cualitativo de los convenios.

### La seguridad en el empleo

La inserción del Uruguay en el Mercosur en los años noventa tuvo como consecuencia la caída de la tasa de empleo, fundamentalmente en las ramas industriales, debido a la pérdida de competitividad de las empresas en los mercados regionales. Los cambios productivos y la introducción de nuevas tecnologías también contribuyeron en este sentido, en la medida en que tendieron a disminuir los puestos de trabajo en las empresas más modernizadas. Estos elementos coadyuvaron a un cambio profundo en la orientación estratégica del movimiento sindical, cuyo eje histórico fue la reivindicación salarial. En este nuevo contexto, la priorización de la defensa del empleo fue una estrategia que comenzó a implementarse en diferentes sindicatos, estrategia que en algunos casos se opuso a la actitud histórica de defensa de los salarios.

Este cambio de estrategia del movimiento sindical se refleja de manera indirecta en los acuerdos que se establecen con los empresarios. En muy pocos convenios aparece directamente discutida el tema del empleo, aunque surge de manera indirecta en otras temáticas, como la de cambio tecnológico, que veremos más adelante. El único convenio que se refiere directamente a este tema es un convenio de la rama metalúrgica, del año 1998, donde se establece explícitamente los problemas de producción de las empresas y sus consecuencias sobre el empleo:

En la actualidad se han presentado graves problemas de producción en la empresa (importante falta de trabajo, derivado de condiciones externas), cuestiones estas que son conocidas ampliamente por la totalidad del personal. Ello amerita a adoptar dos posibles soluciones; despedir una parte del personal, o enviarlo al seguro de paro total por un tiempo prudencial, hasta avisorar una mejoría en la producción (*Convenio colectivo Nordex-Comisión Representativa de los Trabajadores de Nordex, UNTMRA, 1998*).

Más adelante, se establece un mecanismo para disminuir en parte las consecuencias de la situación económica de la empresa en el empleo, que implica reducir las jornadas de trabajo, o sea los salarios, de manera de repartir más equitativamente la falta de trabajo entre los trabajadores:

Que frente a estas dos disyuntivas, las partes aquí firmantes, en el entendido de que ambas soluciones son evidente y gravemente perjudiciales para los trabajadores eventualmente destinatarios de dichas medidas, convienen en un procedimiento que consideran más beneficioso para todos los funcionarios de la planta.- Por ello se establece que durante los días 30 (treinta) de agosto, 01 (primero), 15 (quince), 22 (veintidós) y 29 (veintinueve) de setiembre de 1995, no se trabajará, y tampoco se percibirá el jornal o salario correspondiente a esas jornadas, ni generará licencia, salario vacacional, y sueldo anual complementario (*Convenio colectivo Nordex-Comisión Representativa de los Trabajadores de Nordex, UNTMRA, 1998*).

También se establecen mecanismos para evitar poner en riesgo el incumplimiento de los plazos de entrega de la producción, en casos de acciones gremiales generales del movimiento sindical. En este caso, se antepone la defensa de las fuentes de trabajo al compromiso con la acción colectiva sindical.

En los casos de medidas de lucha de carácter general, resueltas por el gremio o la Central de Trabajadores, que pongan en riesgo el cumplimiento de los plazos de entrega de los trabajos cuya reparación haya sido iniciada, el Comité de Base y la UNTMRA se reunirán inmediatamente con la Dirección de la Empresa a pedido de esta, con el propósito de implementar soluciones concretas que eviten el atraso en la entrega de los trabajos. Deberán contemplarse aquellas situaciones vinculadas a tareas que por sus características, técnicas, de seguridad, etcétera, requieran una solución de continuidad debiendo completarse (ejemplo: entre otros, piezas sujetas a tratamientos técnicos) En caso de conflicto, se deberán adoptar medidas que no afecten el cumplimiento de compromisos de entregas, debidamente acreditados, tendientes a evitar la pérdida de mercados y asegurar el trabajo futuro (*Convenio colectivo Tsakos Industrias Navales-Comité de Base de Tsakos Industrias Navales, UNTMRA, 1991*).

Otro mecanismo acordado para afrontar el desempleo es la creación de bolsas de trabajo, que aseguran la reincorporación de los trabajadores despedidos cuando la situación económica de la empresa lo permita, o cuando existan necesidades de personal en otra empresa de la misma rama. Este convenio de la rama metalúrgica del año 1992 es un ejemplo

Se constituye una bolsa de trabajo integrada por el resto de los operarios despedidos el día 19 de marzo de 1992. Las necesidades de personal deberán cubrirse con dichos operarios, excepto el personal con despido especial, referido en el numeral 32 (*Convenio colectivo Alur-Comité de Base de Alur, UNTMRA, 1992*).

En los convenios firmados a partir del año 2005, cuando se reinstalan los Consejos de Salarios, no aparecen disposiciones vinculadas a la defensa del

empleo. Este tipo de cláusulas, donde se antepone la defensa del empleo a las tradiciones históricas del movimiento sindical de defensa de los salarios y de compromiso con la acción de todos los trabajadores, no solo con los asociados al sindicato de empresa, marcó virajes profundos en la acción sindical, motivadas por la coyuntura económica de crisis del empleo. La reconstitución y fortalecimiento del movimiento sindical a partir del año 2005 y la caída de la tasa de desempleo que se verificó en la economía a partir de esa fecha, tuvo como consecuencia que los sindicatos retomaran las viejas tradiciones de defensa de los salarios y de las condiciones de trabajo, lo que explica la ausencia de disposiciones relativas a la defensa del empleo en este período.

## Organización del trabajo

Como se indicó en trabajos anteriores (Supervielle y Quiñones, 1999) a partir de 1990, la industria uruguaya comienza a incorporar diferentes herramientas de gestión, tales como los modelos de calidad total, las normas ISO 9000, y la certificación de competencias. Estas herramientas se inscriben en el proceso de difusión de los nuevos modelos productivos en el marco de la globalización de las economías, orientadas a sustituir total o parcialmente el modelo taylorista de producción por procesos de trabajo más flexibles. Estos procesos de transformación de la industria uruguaya, al igual que otros contextos industriales latinoamericanos, se pueden explicar a través del concepto de «hibridación» (Novick *et al.*, 2002). Como mencionamos anteriormente, esta perspectiva supone que existe una interacción compleja entre los modelos de organización del trabajo, las decisiones estratégicas de los núcleos empresariales o de las autoridades jerárquicas y los contextos nacionales e institucionales en los cuales se implementan estos procesos. El resultado es que las formas de organización del trabajo tienden a asumir formas «híbridas», en las cuales se yuxtaponen y se entremezclan componentes de diferentes modelos, sobre la base de la transformación o redefinición de los equivalentes funcionales del modelo de origen. En este plano, muchas de las nuevas formas de organización del trabajo implementadas en nuestros países no asumen la lógica integral de los nuevos modelos productivos, sino aspectos parciales y fragmentarios de los mismos. Otro componente importante de estos procesos es que, en numerosas ocasiones, el modelo original de trabajo tiene una fuerza emblemática que permea todas las futuras transformaciones que se dan en la organización de la empresa o del servicio.

Un convenio colectivo firmado en 1988 en la industria química establece una minuciosa descripción de las categorías a través de las cuales se definen los salarios de los trabajadores. Estas pueden asociarse a los clásicos modelos de organización del trabajo de tipo taylorista, en los cuales el proceso productivo se descompone en diferentes puestos de trabajo y las tareas prescriptas para los mismos se encuentran claramente definidas. Un ejemplo de las mismas las encontramos en los párrafos extraídos del siguiente convenio:

*Oficial Grabador:* Es aquel operario con conocimientos y artesanías suficiente para hacer toda clase de grabados a mano con perfección tal que no requiere retoques adicionales por otro operario.

*Grabador Diseñador:* Es el grabador que por indicación o autorización superior, crea o proyecta nuevos grabados haciendo los modelos, dibujos o diseños que correspondan.

*Oficial Matricero:* Es el operario que ejecuta todas las tareas propias de su oficio, o sea la confección de moldes, matrices o troqueles, empleando las herramientas o máquinas adecuadas, sabiendo interpretar a ese efecto los dibujos, croquis, etcétera, que se suministre.

*Oficial Matricero:* Es el matricero que por indicación o autorización superior crea o proyecta nuevos moldes matrices o troqueles.

No se considerará Matricero Diseñador el operario que introduzca al molde o matriz nuevos elementos que no sean producto de su creación. [...] (*Convenio colectivo AUIP-UNTMRA, 1988*).

En otros casos, encontramos convenios en los cuales se especifica que la empresa seguirá trabajando de acuerdo a los criterios clásicos de organización del trabajo, y en el cual el plan de carrera y las categorías se corresponden con las modalidades tayloristas de producción, en las cuales la antigüedad y la capacitación formal son los ejes de ascenso en la empresa. También se establece que, frente a las nuevas modalidades de organización del trabajo, la discusión de las categorías deberá ceñirse a las categorías vigentes, pero abre la puerta para la definición de nuevas categorías más adecuadas a las nuevas formas de organización del trabajo. Un ejemplo es este convenio del año 2004 de la rama metalúrgica:

*Forma de trabajo en la empresa:* Las partes establecen como forma de trabajo en la empresa «la forma de organización de trabajo de Turboflow» que ha sido la que ha regido hasta el presente.

*Plan de carrera:* Las partes acuerdan un plan de carrera de los funcionarios en los siguientes términos:

- a. La empresa es la que determinará las vacantes y los posibles candidatos a llenarlas, tomando en primer lugar si fuera posible a los funcionarios efectivos y en segundo lugar a los eventuales.
- b. Los mismos realizarán una capacitación de acuerdo a lo establecido en el numeral quinto de este acuerdo.
- c. Una vez capacitada la persona se presentará ante un Comité de Evaluación compuesto por tres personas como máximo de la empresa y dos personas como máximo del comité de base, quienes resolverán la idoneidad de la persona con relación al trabajo que se pretende cubrir.
- d. Dicho Comité se reunirá como máximo cada 180 días.

*Coordinadores de obra:* En aquellas obras que se enviara personal a trabajar sin un supervisor permanente el oficial más calificado será quien realice la

coordinación y administración del trabajo bajo control de un supervisor externo sin que ello implique potestad disciplinaria sobre el resto del personal. En tal situación y por dichas horas se le abonará una compensación del 10 % de su salario.

*Categorías no resueltas:* A partir de la firma de este convenio se reverán la situación de algunas categorías no bien resueltas en el laudo tales como las de gruistas soldadores calificados, etcétera.

*Adecuación de categorías:* No obstante lo establecido anteriormente las categorías internas de la empresa se adecuarán a las 16 categorías vigentes en el laudo Metalúrgico, sin perjuicio que cuando existan nuevas categorías, como las que prevé el Convenio entre Cámara Metalúrgica y UNTMRA estas contemplen la realidad interna de la empresa (*Convenio colectivo Turboflow Uruguay, Personal Jornalero de Turboflow Uruguay-Comité de Base UNTMRA, 2004*).

También encontramos convenios de la rama metalúrgica en los cuales se detallan de manera precisa los procesos de trabajo y las diferentes tareas que deben desempeñar los trabajadores en el mismo. El siguiente convenio, del año 1994, detalla los procesos de trabajo y las categorías laborales en la fundición de aluminio:

#### *Metodología de trabajo de aluminio en sector fundición*

1. Hornero (Horno inducto): su tarea habitual como ser control del horno, carga, descarga a horno de espera de colada semicontinua y/o colada estática, llenado de planillas por fuego y por colada, etcétera.
2. Hornero (Horno espera): su tarea habitual como ser comando del horno de espera de colada semicontinua, preparación de los materiales en horno, desgasificar, agregar los elementos necesarios para la corrección de la aleación (magnesio, titanio, boro, etcétera), engrase de boquillas para la colada, etcétera, y apoyar al ayudante en la labor de este.
3. Ayudante: su tarea habitual como ser la preparación, pesado y traslado de la carga al horno inducto, traslado de la carga y tareas inherentes a la colada, por ejemplo calentar estrella, numerar, pesar y trasladar barrotos, retirar escoria y vaciar los conos en el lugar previsto para ello, etcétera.

Para la aleación 6063, de ser necesario, el encargado dispondrá de otro operario que lo ayude en la tarea, en aquellos casos que:

- a. Los materiales elaborados no estén en tanques.
- b. Los materiales estén en un lugar obstaculizado por otra materia prima.

Todos los materiales para utilizarse en las cargas estarán en una zona que se determinará y/o en forma habitual se estaba utilizando, pero siempre esa zona será dentro del sector fundición, en lugares de fácil identificación y que no se obstaculicen entre sí.

Los materiales a utilizarse en forma inmediata, según la fórmula a procesar, se ubicarán en un lugar cercano a la balanza, caso contrario el encargado dispondrá del personal necesario para dicha tarea.

Se agregará un cuarto operario en el momento de la colada semicontinua, que contará con la idoneidad y practicidad necesaria para desarrollar dicha tarea. El horno inducto continuará fundiendo para no retrasar la fundición y una vez finalizada la colada el cuarto operario se reintegrará a su puesto normal de trabajo.

Cuando se trabaje con colada estática, fundición trabajará con dos operarios, agregándose un tercero para ayudar en el momento de la colada, incluyéndose un cuarto operario cuando la calidad y terminación del material así lo requiera (rechupe).

En el mismo convenio se detalla con mucha precisión los procesos de trabajo de una empresa y la metodología específica utilizada para la extrusión del cobre:

*Acuerdo sobre metodología en la extrusión de cobre y aleaciones*

*Maquinista:* maneja controles de prensa, llena planilla, cambia matrices, controla medidas según los datos de la planilla técnica y avisa al supervisor de constatarse alguna dificultad en el material en proceso.

*Hornero:* carga horno, coloca tochos en contenedor, coloca tacos, saca tacos, pasa taco de limpieza en contenedor, saca taco de camisa. Será suplantado cada una hora por un hornero reemplazante para realizar tareas dentro de la sección, alejadas de la zona de calor, excepto traslado de tochos, pudiendo abandonar dichas tareas por necesidad personal. De surgir algún problema técnico que imposibilite el trabajo normal del hornero (parrillas en malas condiciones, no desprenderse el taco, etcétera) será comunicado al encargado, quien será el responsable de las medidas a tomar en cada caso. De existir atrasos por causa de estas u otras razones, se dejará constancia en la planilla de producción.

*dos Operarios en viga:* esperan salida de la extrusión, tironean de la barra o perfil, las llevan a zona de lingada, bajan al piso el material y colocan lingas nuevamente, en el tiempo destinado para el cambio de matriz (lo cual será verificado en la práctica, para comprobar su viabilidad).

*Operario de apoyo:* tareas relacionadas al trabajo con enrolladora, baja planchuelas (si no se utiliza percha), o lleva perfiles hasta el fondo de la viga. Integrará la tripulación solo en caso necesario, el resto del tiempo ocupará un puesto en sector mecanizado. Se trabajará únicamente con lingada delantera. Para el enderezado de barras gruesas se dispondrá de dos operarios de apoyo, así como cuando la calidad del material en proceso lo requiera, según criterio del encargado de turno. (*Convenio colectivo SINER-Comité de Base de SINER, 1994*).

En estos convenios, la negociación colectiva refuerza y consolida los procesos de trabajo de corte taylorista, con clara división de tareas y con metodologías

de trabajo programadas de antemano. En este sentido, como analizamos en trabajos anteriores, los procesos de modernización muchas veces se convierten en mecanismos de retaylorización o de taylorización tardía en empresas en las cuales coexistieron formas artesanales de producción con componentes semitayloristas o tayloristas con débil capacidad de imposición (Pucci *et al.*, 2008).

Los cambios en las formas de organización del trabajo comienzan a reflejarse en los convenios colectivos firmados a partir de 1990. En un convenio del año 1993 de la industria química, encontramos cláusulas que dan cuenta de formas de polivalencia laboral, propias de los modelos productivos basados en la flexibilidad:

*Concurrencia de Categorías:* Cuando un operario, desempeñe permanentemente tareas que correspondan a más de una de las categorías aplicadas en Polímeros Uruguayos, percibirá siempre el salario que corresponda a la categoría mejor remunerada. A estos efectos, se entenderá como permanente la ocupación periódica continua, de por lo menos dos días por semana, en tareas de la categoría mejor remunerada. Traslados y Cambios de Tarea: Cuando el trabajo lo requiera, cualquier operario podrá ser cambiado de tarea, de sección o de turno, a condición de que su salario no sea disminuido (*Convenio colectivo Polímeros Uruguayos-Asociación de Empleados de Polímeros Uruguayos*, 1993).

Este texto señala por un lado, la existencia de trabajadores que desempeñan diferentes tareas simultáneamente, lo que no se ajusta a una forma de organización del trabajo parcelizada típica de los modelos de inspiración taylorista, basada en el concepto de que a cada trabajador corresponde un puesto de trabajo (Friedmann, 1956). Al mismo tiempo, ejemplifica cómo el convenio defiende el salario del trabajador frente a las nuevas exigencias laborales de flexibilidad.

Un convenio firmado por la rama metalúrgica en el año 1998 pone énfasis en la importancia que tienen las relaciones de comunicación entre los diferentes sectores de la empresa para el desarrollo del conocimiento colectivo en el proceso de trabajo. Este convenio se inscribe en los cambios de los procesos productivos que analiza Zarifian (1999) en los cuales el desarrollo de las capacidades de comunicación al interior de la organización son una pieza central de los nuevos parámetros de eficiencia productiva. En el convenio también se menciona la necesidad de implementar una gestión participativa en la empresa, organizar el trabajo a partir de equipos polifuncionales con una lógica de proyectos, reducir los mandos jerárquicos y romper con la clásica división taylorista entre concepción y ejecución del trabajo.

El cambio en la organización del trabajo tiene como objetivo, el saneamiento, potencialización y desarrollo de la empresa a través de relaciones de trabajo potencializadoras de la comunicación de los diferentes conocimientos de la organización, de modo de permitir una mejor gestión de los recursos y condiciones existentes, obtener una mejor y más rápida intervención sobre los eventos y desarrollar la capacidad de innovación en la organización. En lo inmediato la nueva organización tiene como objetivo

minimizar los reprocesos, implantar un sistema de gestión de la calidad, gestionar los recursos materiales en función de la disponibilidad, plazos y clientes, desarrollar la gestión participativa y la organización del trabajo por equipos polifuncionales y elevar el nivel de capacitación de los trabajadores en los procesos técnicos y sociales del trabajo en equipo. El nuevo modelo está diseñado para responder a una gestión por proyecto/pedido (movilización de toda la empresa) y por proceso (movilización de los equipos de trabajo) y se asienta en las siguientes bases:

- comunicación y cooperación horizontal, transversal y vertical;
- espacios interdisciplinarios de análisis de los problemas;
- elaboración de propuestas y planeamiento;
- equipos de producción por área de actividad;
- cinco áreas de actividades por procesos;
- producción directa gestionada por los equipos de producción;
- reducción de los mandos jerárquicos;
- superación de la división entre ejecución y elaboración del trabajo (*Convenio colectivo MAK Sociedad Anónima Industrias Electromecánicas-Comité de Base de MAK, UNTMRA, 1998*).

En este convenio de la industria química del año 1993, se muestra cómo se regulan los mecanismos para dar cuenta de nuevas formas de trabajo que no estén definidas o descriptas en las categorías generales. Esta disposición plantea la necesidad de que los convenios contemplen situaciones inciertas y dinámicas, para las cuales se prevén mecanismos de ajuste y discusión entre las partes. En este sentido, este caso ejemplifica la tendencia a sustituir acuerdos sustantivos por acuerdos procesales, que permitan una mejor adaptación de los acuerdos a contextos cambiantes (Linhart, 1993).

*Categorización:* En tanto las tareas y categorías de personal obrero específicas de la actividad de Polímeros Uruguayos no se encuentren descriptas en disposiciones generales, se aplicará la categoría y escala de salarios que se estime adecuada, mediante acuerdo entre la empresa y el trabajador que la desempeñe (*Convenio colectivo Polímeros Uruguayos-Asociación de Empleados de Polímeros Uruguayos, 1993*).

Cabe destacar, por ejemplo, la presencia de aspectos relacionados a la organización del trabajo que están directamente referidos a otros elementos como ser la seguridad en el empleo, la flexibilidad y la creciente complejidad productiva dados los procesos de inserción regional que experimentó el país. Un ejemplo de esto lo constituye el siguiente fragmento de un convenio colectivo de la rama de alimentos del año 2001:

El concepto de estabilidad laboral incorporado en este acuerdo se enmarca en lo siguiente: las reestructuras que la empresa pueda efectuar durante la vigencia de este acuerdo no derivarán en despidos compulsivos de personal laudado (obrero y administrativo), manejándose el excedente del personal que pudiese resultar mediante herramientas tales como reubicaciones, envío al Seguro de desempleo, sustitución de zafrales, etcétera [...]. Si durante la vigencia de este acuerdo o eventual prórroga, como



consecuencia de introducción de nuevas tecnologías o cambios en los procesos, se originan nuevos excedentes de personal, se negociará con el sindicato la forma de absorber dicho excedente (*Convenio colectivo Cía. Salus-Centro de Obreros y Empleados de Salus, FOEB, 2001*).

Otro convenio de la rama química del año 1993 describe también cómo se pasa gradualmente de definiciones precisas y exhaustivas de los puestos de trabajo y de las tareas prescriptas para ese puesto a disposiciones generales que permiten una adaptación continua de las disposiciones de regulación a los cambios en los procesos de trabajo. Se puede apreciar en el convenio cómo los trabajadores adquieren mayores responsabilidades sobre los procesos, al estilo de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), pero, al mismo tiempo, se mantienen las estructuras jerárquicas más verticales en la toma de decisiones:

Ambas partes negociarán posibles soluciones en materia de organización, método y condiciones de trabajo, con el objetivo de optimizar la producción de la Sección Impresiones, requiriendo el aporte técnico necesario. El funcionario debe conocer y cumplir el nivel de producción que corresponda al puesto que desempeña, a la máquina que está atendiendo y al producto que está fabricando. Los niveles de producción están determinados por estudios técnicos, la experiencia y serán actualizados en cada cambio de método, organización de trabajo y/o mejoramiento de la máquina. Si tiene algún impedimento para cumplir el nivel de producción, debe dar aviso inmediato al Jefe de su sección. Asimismo debe pedirle con tiempo que le provea más materia prima para evitar la paralización del trabajo (*Acuerdo Colectivo Niboplast Uruguaya Saci-Comité de Base de Niboplast, UNTMRA, 1993*).

Estos mismos elementos los encontramos en convenios de la industria alimenticia, que establece criterios específicos —prescriptivos— para la eliminación de tiempos muertos, definición de tareas, etcétera, en sintonía con formas de organización del trabajo de corte taylorista-fordista (Argyris y Schon, 1978). De igual modo, en esta rama se encuentran explicitadas estrategias de flexibilidad funcional que permitan a la empresa incorporar la variabilidad del proceso de trabajo para acompañar las fluctuaciones de la demanda (Lundvall, 1985).

Así lo ejemplifica uno de los puntos incorporados en un convenio del año 1997 de una empresa de bebidas, en el cual se combina estandarización de procesos con polivalencia:

3.3 (*Principios de Organización del Trabajo*) Las partes procurarán organizar el trabajo en base a criterios funcionales flexibles, favoreciendo y propiciando en el trabajo la formación polivalente del personal y la movilidad funcional en el desempeño, teniendo como sistema guía el trabajo estandarizado y los sistemas tecnológicos de organización, de producción y de administración de los procesos, tendientes a lograr la imprescindible mejora continua en la capacidad competitiva de la empresa (*Convenio colectivo Malterías del Uruguay-Centro Gremial de Malterías del Uruguay, FOEB, 1997*).

La yuxtaposición de componentes tayloristas y posttayloristas típicos de las formas híbridas de organización del trabajo también la encontramos en este convenio de la rama metalúrgica, del año 1996, en el cual luego de una exhaustiva descripción de categorías se plantea la necesidad de incentivar la polifuncionalidad en la producción y rediscutir las categorías negociadas.

*Categorización de las funciones: Categoría C, Personal de producción:*

C1- Jefe de Fábrica.

C2- Asistente de Jefe de Fábrica.

C3- Supervisores.

C4- Inspectores.

C5- Matricero Técnico.

C6- Auxiliar depósito.

C7- Mecánicos, Electricistas y Matriceros.

C8- Múltiple de cuatro categorías o mas.

C9- Chofer de Autoelevador, Extrudista, Preparador de material de

C10- Trefilador, Fraccionadora automática, Planta de PVC.

C11- Cableador, Recocido, Envejecido y Reticulado.

C12- Limpieza, peón ayudante, pelado de cables, fraccionado manual.

Categoría A (Administración): Categoría A1 Administrador Delegado.

Categoría A2 Auxiliar Administrativo Contable. Categoría A3 Cadete.

Categoría B (Personal de Ventas): Categoría B1 Administrador de Ventas.

Categoría B2 Vendedor exclusivo.

Incorporación del personal perteneciente a la empresa FUNSA SA: NEOROL SA se comprometió a respetar la antigüedad y mantener las retribuciones del personal que seleccionará de FUNSA SA. Su retribución estaría integrada por el jornal básico, un adicional otorgado por la empresa y premio al presentismo Incorporación de nuevo personal a la empresa. El personal que ingrese a partir del 1.º de abril de 1996, lo hará en la categoría a que correspondiere según su especialización. En caso de no tener antigüedad en la misma ingresará en la más baja. Cuando ingresare nuevo personal se firmará contrato a prueba. Durante su vigencia y vencido el mismo se le abonará el jornal básico de la categoría a la cual pertenciere, presentismo y bono alimenticio.

Polifuncionalidad: La política de la empresa será la de incentivar la polifuncionalidad, la cual ameritará a una mesa de negociación para rediscutir categorías (*Convenio colectivo NEOROL-Comité de Base UNTMRA, 1996*).

Un punto intermedio lo constituyen los convenios que mantienen un sistema de categorías laborales, pero las mismas no incluyen una minuciosa elaboración de las tareas prescriptas al puesto de trabajo, sino que establecen una nueva clasificación que incluye lineamientos generales acerca de las responsabilidades y cometidos de cada una de las categorías. Este convenio de la rama metalúrgica del año 1998 alude a la construcción de una nueva profesionalidad basada en competencias tanto técnicas como sociales:

La nueva clasificación y capacitación. La nueva clasificación tiende a la constitución de una nueva profesionalidad: la de Gestor de Procesos en el área de producción y de Gestor de Actividades en el área administrativa. Quedan por tanto sin efecto las categorías establecidas en los convenios colectivos y laudos que rigen a la rama de actividad, en tanto las partes están de acuerdo en que la nueva clasificación implica una mejora de la situación preexistente.

Como resultado de la implementación progresiva del nuevo sistema, se eliminan las categorías 1 y 2 de la antigua categorización (peones y peones prácticos), en tanto la nueva profesionalidad requiere de un nivel de calificación mínima superior. Este objetivo, se ha logrado con el ascenso de los trabajadores de las primeras categorías a las superiores.

Se establecen en forma provisoria, de acuerdo a las bases actuales de competencia técnica y social de los trabajadores, sujeta a las modificaciones que durante la vigencia del acuerdo pueda sugerir la Comisión de Evaluación de Clasificación y Performance de los Equipos y aprobar la Comisión de Seguimiento del Convenio, los siguientes niveles de Gestores de Procesos:

*Nivel 1 - Gestor de base Nivel 2 - Gestor de proceso Nivel 3 - Gestor de equipo Nivel 4 - Gestor de área*

Para ser Gestor de Base se exigirá el dominio de una parte de uno de los procesos técnicos y sociales propios del equipo. Para ser Gestor de Proceso se exigirá el dominio de la totalidad de uno de los procesos técnicos y sociales propios del equipo.

Para ser Gestor de Equipo, se exigirá el dominio de todos los procesos técnicos y sociales propios del equipo.

Para ser Gestor de Área, se exigirá el dominio de todos los procesos técnicos y sociales del área (*Convenio colectivo MAK Sociedad Anónima Industrias Electromecánicas-Comité de Base de MAK, UNTMRA, 1998*).

Otros convenios van más allá y establecen específicamente una organización del trabajo basada en criterios de polivalencia y flexibilidad funcional, en los cuales los trabajadores deben realizar las tareas que la empresa les pida sin importar su categoría, siempre que la tarea responda a los niveles de capacitación. Un ejemplo de esta forma de organización del trabajo es este convenio de la rama metalúrgica del año 1997:

Se entiende que rigen, los principios de polivalencia y flexibilidad funcional para el logro de una mejor productividad, es decir todos los funcionarios deberán realizar las tareas que se le encomienden y para las cuales estén capacitados sin importar su ubicación y responsabilidad.

En el caso del trabajo de los supervisores o coordinadores y mecánicos de producción, podrán y deberán realizar tareas operativas cuando no tengan personal operario capacitado a la orden de la tarea y siempre que estos no sustituyan en forma permanente al personal obrero (*Convenio*

*colectivo Compañía de Envases-Comité de Base de Compañía de Envases, UNTMRA, 1997).*

Otro ejemplo es este convenio de la rama de alimentos del año 2003, donde se establece la posibilidad de organizar el trabajo en función de criterios de flexibilidad y polivalencia, así como la posibilidad de desarrollar carreras en la empresa:

Principios de organización del trabajo: Las partes procurarán organizar el trabajo en base a criterios funcionales flexibles, favoreciendo y propiciando la capacitación general y la formación polivalente del personal, así como la movilidad funcional en el desempeño, teniendo como guía de trabajo los sistemas tecnológicos y estandarizados de organización, de producción y de administración de los procesos, tendientes a lograr la mejora continua en la capacidad competitiva de la empresa (*Convenio colectivo Malterías del Uruguay-Centro Gremial de Malterías del Uruguay, FOEB, 1997*).

Estas formas de polivalencia han sido resistidas por los trabajadores y por las organizaciones sindicales, en la medida en que no constituyen siempre procesos de calificación y enriquecimiento de tareas, sino que más bien establecen la disponibilidad de los trabajadores para desarrollar tareas diversas que no implican una mejora en la calidad del trabajo.

En un convenio posterior, de la rama metalúrgica, del año 2004, se establece un sistema de trabajo basado en el autocontrol, en el cual el trabajador de planta realiza múltiples tareas que van desde el mantenimiento de las máquinas hasta el registro de datos e información que brinda la nueva tecnología. Este sistema es aceptado por los trabajadores para evitar la reducción del personal y de salarios:

La empresa propone un sistema de trabajo basado en el autocontrol, es decir que el operario de la línea realice tareas de mantenimiento menores y lubricación por ejemplo, así como captura y registro de datos en sistemas de información, para lo cual será previamente capacitado. El sindicato por su parte, plantea que sin reducción de personal, utilizando la misma dotación del equipo pero trabajando en tres turnos con menor carga horaria cada uno, se puede lograr aumentar la producción y la productividad con más horas de envasado sin reducir el salario de los trabajadores involucrados (*Convenio de Reducción de Jornada FNC-Centro Gremial de FNC, 2004*).

Los sistemas de autocontrol implican el desarrollo de formas de confianza interpersonal, que permiten reducir la incertidumbre con relación al futuro comportamiento del otro. En el modelo taylorista la confianza es de baja densidad, la organización está fundada sobre la presunción de que los agentes son pasivos, dependientes, subordinados y manifiestan poco interés en el trabajo. En un contexto productivo donde la innovación y la iniciativa son más requeridos que la disciplina, el control se vuelve más eficaz cuando se sustenta sobre el respeto de los valores más que sobre la fidelidad a las consignas. La confianza se vuelve, entonces, una pieza fundamental en términos de innovación en los lugares de

trabajo. La confianza se constituye en un modo de control informal entre actores mutuamente identificados (Koenig, 1999). Como afirma Mangematin (1999), la confianza ex ante también determina la organización de la cooperación. La confianza actúa sobre los mecanismos de delegación y sobre la naturaleza de las reglas puestas en marcha en la cooperación. La innovación descansa sobre un proceso de construcción largo e incierto de formas reguladoras del trabajo en la empresa, a lo largo del cual los esfuerzos, las contribuciones y las iniciativas de los agentes permiten el pasaje de una forma relacional a otra. El desarrollo del trabajo en equipo y de formas polivalentes dejan de lado los clásicos mecanismos de control para pasar a formas de evaluación por resultados y a una coordinación según los valores comunes del grupo. El dilema de la organización es involucrar a los trabajadores en lazos de trabajo fuertes, más que estar ligados por contratos de tipo instrumental. La confianza emerge de la búsqueda de cooperación para construir nuevos modos de coordinación del trabajo fundados sobre la información, la innovación, la comunicación.

Los cambios en la organización del trabajo impactan los procesos de trabajo, desarrollando lo que podríamos denominar formas de flexibilidad interna, pero también impactan las formas de contratación del personal desarrollando mecanismos de flexibilidad externa. Como se señaló en trabajos anteriores, las estrategias empresariales de modernización implicaron, en numerosas ocasiones, la reducción de costos a través de la flexibilización de las condiciones contractuales de la mano de obra o la tercerización de partes del proceso de trabajo más que la apuesta a la mejora en el desempeño productivo de la empresa. Por otra parte, los trabajadores se resisten a estas nuevas formas de contratación, en la medida en que constituyen formas de desregulación o de precarización de las relaciones laborales. Estas discusiones se plasman, en algunos casos, en acuerdos colectivos, como podemos ver en este convenio de la industria metalúrgica, del año 1998, en el cual se establecen los diferentes tipos de contratos laborales negociados entre empresarios y trabajadores:

*Formas de contratación laboral:* Existen cuatro tipos de contratos laborales:

- a) *Operarios permanentes:* Son aquellos que revistan al momento de la firma de este acuerdo y que se encuentran de acuerdo a la doctrina más recibida como trabajadores con contrato sin plazo. Se excluyen de esta clasificación aquellos que al día de la fecha se encuentran en el régimen de 500 horas (funcionarios en período de prueba), o en donde ya existen convenios sobre funcionarios eventuales.
- b) *Funcionarios en período de prueba.* Se establece en quinientas horas de trabajo efectivo, como máximo el período de prueba de un trabajador. Luego de lo cual si la empresa no lo desvincula el trabajador pasará a ser un operario permanente.
- c) *Funcionarios eventuales.* Se trata de aquellos trabajadores que se contratan para situaciones concretas de aumentos de volúmenes de producción y/o por ausencia de trabajadores permanentes o a prueba y que no

sobrepasando las 500 h de trabajo efectivo dentro de la empresa puedan retomarse en un plazo no menor a las 24 h de su desvinculación comenzando a regir nuevamente el plazo de las 500 h, contando con el acuerdo expreso entre la empresa y el comité de base.

d) *Funcionarios con contrato de obra*. Se trata de aquellos trabajadores que se contratan para una obra determinada y cuyo contrato cesa al momento de finalizar la obra y cuentan con el acuerdo expreso entre la empresa y el comité de base.

Las formas de contratación y el nivel de empleo serán objeto de la negociación entre la empresa y el comité de base. Las partes definirán de común acuerdo en que punto un trabajador considerado como eventual, pasa a ser permanente, así como ante la generación de vacantes por cualquier motivo entre los trabajadores permanentes se establece que estas serán cubiertas por trabajadores eventuales. Las partes a nivel de rama elaborarán el formato tipo de la contratación eventual y de los contratos de obra. (*Convenio colectivo Compañía de Envases-Comité de Base de Compañía de Envases, UNTMRA, 1997*).

Si realizamos una comparación de la evolución de los convenios de las cuatro ramas analizadas, hasta el año 2004, en su regulación de la organización del trabajo, encontramos una realidad muy heterogénea. En algunos casos, los convenios incorporan claramente componentes de las nuevas formas de organización del trabajo, como la polivalencia, la flexibilidad funcional y el autocontrol como criterios básicos de la organización del trabajo. En otros casos, los convenios reflejan el carácter híbrido de las nuevas formas de organización del trabajo, en la medida en que se mantienen muchos criterios tradicionales, como la descripción minuciosa de las tareas prescriptas para cada puesto de trabajo, al tiempo que se le agregan intersticialmente componentes de las nuevas formas de organización del trabajo, como la posibilidad de rediscutir las categorías o de avanzar en formas de flexibilidad funcional. Por último, encontramos convenios que reflejan procesos de construcción de categorías laborales que parecen formas tardías de taylorización de procesos de trabajo poco estructurados o con fuertes componentes artesanales.

A partir del año 2005, cuando se reinstalan los Consejos de Salarios, encontramos, en la mayoría de los convenios de las cuatro ramas analizadas, una fuerte preocupación por la elaboración de categorías laborales que reflejan las características de los procesos de trabajo en cada sector o empresa, profundizando las tendencias a la retaylorización ya iniciadas en los períodos anteriores. Este proceso de elaboración de categorías laborales generales para una rama que está integrada por empresas con diferentes procesos de trabajo, en función de sus productos o de su desarrollo tecnológico y organizacional, constituye una tarea compleja, como lo indica el texto de este convenio de la industria de alimentos:

Dada la complejidad del trabajo y la diversidad de situaciones, entre categorías similares pero distintos procesos (aguas, cervezas, refrescos), e

incluso entre empresas por distintas formas de operar o acuerdos internos, la entrega del Manual al 29 de febrero no se realizó. Sin perjuicio de ello, se continuaron manteniendo reuniones entre las partes a efectos de concretar el trabajo y presentarlo antes de la iniciación de la ronda de negociación colectiva de salarios, en julio de 2008 (*Convenio colectivo Grupo 1 subgrupo 09.1*, diciembre de 2007).

En el mismo convenio se desarrolla la metodología utilizada para la construcción de las categorías laborales, que incluye la especificación del título de la categoría, las principales responsabilidades, propósitos o misiones del puesto, y las acciones principales del puesto en orden de importancia. Resulta interesante resaltar que la elaboración de categorías, si bien corresponde a un modelo taylorista clásico de organización del trabajo, incorpora conceptos como el de «misión» y de «responsabilidad,» más próximos a los modelos posfordistas, y en la descripción de tareas, la misma no es taxativa y minuciosa, sino que establece las «principales acciones», lo que deja un margen para el desarrollo de formas de polivalencia, reforzando la incompletitud del contrato del trabajo. En el último párrafo del texto presentado, se señala implícitamente la fuerte heterogeneidad de los procesos de trabajo en las diferentes empresas que componen la rama, en los cuales no siempre se identifican los mismos puestos de trabajo.

Los puntos a recalcar de la metodología utilizada en el trabajo son:

En primer lugar se especificó el título del puesto, categoría, área, sector de trabajo y a quién reporta la posición. Luego se detallaron las «principales responsabilidades», propósito o misión del puesto. En cada descripción se detallaron luego las «acciones principales del puesto», se enumeraron en orden de importancia los puntos clave que describen las principales responsabilidades. Los puestos de «relevos/volantes» no son una categoría en sí mismos. El trabajador que realice una tarea en una categoría superior a la suya cobrará la diferencia de categoría que corresponda, de acuerdo a lo ya estipulado y vigente en convenios del sector y además deberá cumplir con la descripción especificada en este manual. La descripción de nuevos cargos o categorías de trabajo que surjan del presente Manual, no genera un puesto de trabajo en aquellas empresas donde el mismo no exista (*Convenio colectivo Grupo 1 Subgrupo 09.1*, diciembre 2009).

Otro concepto novedoso introducido en este convenio es el de «competencia notoria», con el que se flexibilizan las exigencias de formación (sea en horas de trabajo o en títulos habilitantes) para ocupar determinado puesto. Este concepto muestra nuevamente el deslizamiento del modelo rígido de clasificación de categorías a modelos más flexibles, expresión de la hibridez de las formas organizacionales señalada anteriormente.

Si no se llega al nivel de formación especificado en cada puesto, la empresa podrá reemplazarlo por la «competencia notoria» debidamente acreditada (*Convenio colectivo Grupo 1 Subgrupo 09.1*, diciembre 2009).

En el siguiente texto de un convenio de la rama metalúrgica del año 2006 se establece con mayor claridad la posibilidad de formas de polivalencia, al



autorizarse la movilidad funcional siempre y cuando se mantengan los mismos niveles salariales.

*Movilidad funcional.* Las empresas podrán asignar a los trabajadores que se encuentran en determinada categoría, cuando el trabajo lo requiera, tareas inherentes a cualquier otra categoría que pertenezca a la misma escala salarial, o inferior, así como también disponer su movilidad en cualquiera de las áreas o secciones (*Convenio colectivo Grupo 08, Subgrupo 06*, diciembre 2006).

En otro convenio de la rama metalúrgica de diciembre del año 2006, (*Convenio colectivo Grupo 08, subgrupo 05*), se sustituye la tradicional descripción de categorías laborales por una clasificación basada en aptitudes profesionales, titulaciones y contenidos generales de las prestaciones, incluyendo en cada grupo diferentes categorías profesionales con distintas funciones y especialidades. La clasificación se realiza en *divisiones funcionales* y *grupos profesionales*, en función de responsabilidades definidas por criterios generales objetivos. Los factores que se utilizan en la clasificación son los conocimientos, la iniciativa, la autonomía, la responsabilidad, el mando y la complejidad de la tarea. Al combinar las funciones desempeñadas con los factores se establecen los diferentes grupos profesionales, que tienen un alcance más amplio que la detallada descripción de tareas de las categorías profesionales tradicionales. Este sistema adquiere un carácter más abierto a la interpretación de los cargos y a la adaptación de los mismos a nuevas funciones y responsabilidades.

En las ramas química y papel y celulosa las referencias a la organización del trabajo se remiten a la elaboración de categorías laborales para la fijación salarial y, en algunos casos, se establece la posibilidad de autorizar la movilidad funcional de los trabajadores siempre que no se afecte su salario.

## Formación y capacitación

La modificación de los procesos de trabajo y la introducción de tecnología con componentes informáticos requiere de trabajadores con una formación más general y abstracta, con capacidad para comprender el lenguaje informático y con habilidades de lectura y escritura, rompiendo la tradicional división entre trabajo manual, propio del trabajo de planta o taller, y trabajo intelectual, propio del trabajo de oficina. En el campo de la sociología del trabajo, la discusión sobre si las nuevas tecnologías y las nuevas formas de organización del trabajo generan una mayor calificación de los trabajadores, una polarización en los niveles o un descenso general de la misma, generó abundantes polémicas. En la actualidad, como señalan Novick *et al.* (2002) el debate acerca de los efectos calificantes o no calificantes de las nuevas tecnologías ha perdido actualidad, para avanzar hacia la identificación de la calificación como una construcción social, que puede adoptar diferentes estructuras, que no implican necesariamente avances o retrocesos en relación con la situación anterior.



La temática de la formación y capacitación aparece en algunos convenios colectivos, como una declaración de deseos y como una asunción de responsabilidades, sin avanzar en regulaciones o decisiones específicas en este punto. Esto se desprende del texto de un convenio de la rama química firmado en el año 1993:

Se define como preocupación permanente de la Dirección: Alentar la superación y capacitación del sector laboral, posibilitando un mayor rendimiento en beneficio recíproco; y adecuar permanentemente los recursos humanos e industriales de manera de estar en condiciones para prestar la mejor contribución al desarrollo industrial (*Convenio colectivo Niboplast Uruguay-Comité de Base Niboplast Uruguay, UNTMRA, 1993*).

En la rama del papel y celulosa, un convenio del año 1997 avanza en compromisos específicos acerca de la realización de cursos de capacitación gratuitos para los trabajadores, en la sede de la empresa, en los días de descanso semanal. Este compromiso implica que la empresa debe solventar estos cursos y los trabajadores comprometerse a asistir a los mismos.

Se establece el compromiso de la asistencia del personal involucrado en el presente Convenio a la realización de cursos de capacitación en la sede de la empresa durante los días de descanso semanal. La empleadora asume la obligación de gratuidad de los referidos cursos y se fija un máximo de dos jornadas de capacitación por mes no consecutivas (*Convenio colectivo IPUSA, Sindicato de Trabajadores de IPUSA, 1997*).

Por otra parte, encontramos convenios del sector metalúrgico que profundizan en la temática de la capacitación, acordando planes de formación continua ligados al desarrollo de carreras laborales dentro de la empresa. En el mismo se establecen procedimientos de evaluación y de selección de candidatos para el ascenso en su carrera, con participación de representantes de la empresa y de los trabajadores. También se regulan los criterios para adjudicación de cargos y salarios de acuerdo a los diferentes niveles de capacitación. Un ejemplo es este convenio de la rama metalúrgica del año 2004:

*Plan de carrera:* Las partes acuerdan un plan de carrera de los funcionarios en los siguientes términos:

- a. La empresa es la que determinará las vacantes y los posibles candidatos a llenarlas, tomando en primer lugar si fuera posible a los funcionarios efectivos y en segundo lugar a los eventuales.
- b. Los mismos realizarán una capacitación de acuerdo a lo establecido en el numeral quinto de este acuerdo.
- c. Una vez capacitada la persona se presentará ante un Comité de Evaluación compuesto por tres personas como máximo de la empresa y dos personas como máximo del comité de base, quienes resolverán la idoneidad de la persona con relación al trabajo que se pretende cubrir.
- d. Dicho Comité se reunirá como máximo cada 180 días.

*Formación continua:* Se entiende por las partes que la formación continua es beneficiosa para los intereses de la misma. A tales efectos se realizará lo siguiente:

- a. Aquellos trabajadores que la empresa determine comenzarán un aprendizaje de una categoría superior o mejor remunerada. A tales efectos se presentará el listado previamente al comité de base para su conocimiento.
- b. Mientras se realice el aprendizaje se les abonará «diferencia de categoría» equivalente al 50 % de la diferencia entre lo que percibe y el piso de la categoría para Turboflow hasta un máximo de 450 horas.
- c. Sobrepasadas las 450 horas se le comenzará a abonar «diferencia de categoría» por el equivalente al 100 % de la diferencia de jornal hasta el momento de la evaluación prevista en el numeral 4 de este convenio.
- d. Cuando se realice la evaluación podrá tener tres resultados:
  1. Que pase la prueba y se le modifique la categoría y el salario resultante de la nueva categoría.
  2. Que no la pase y vuelva a realizar la tarea de origen no abonándose en este caso más «diferencias de categorías»
  3. Que se decida prolongar el período de capacitación siguiendo percibiendo la «diferencia de categoría» hasta la próxima evaluación (*Convenio colectivo Turboflow Uruguay-Personal Jornalero de Turboflow Uruguay, Comité de Base UNTMRA, 2004*).

Asimismo, aparece la temática de la formación regulando la cantidad de horas de aprendizaje que se requieren para pasar de categoría. Este tipo de regulación se asocia a los clásicos modelos de organización del trabajo de la industria uruguaya basados en el «aprender haciendo» (Arrow, 1962) en los cuales la capacitación se realiza directamente en el lugar de trabajo, a través del contacto del aprendiz con trabajadores más calificados. El siguiente fragmento de un convenio colectivo de la rama química del año 1993 da cuenta de ello:

*Aprendizajes (requisito de pasaje de categoría). Períodos generales de Aprendizaje:* En todas las secciones el período de aprendizaje será como mínimo de trescientas jornadas completas cumplidas en uno o más de ellas salvo lo especificado en las disposiciones siguientes: Para el personal de laboratorio y mantenimiento el período de aprendizaje se extenderá de seiscientas a novecientas jornadas completas, según el grado de especialidad que se requiera. Los períodos de aprendizaje podrán ser reducidos cuando el aprendiz haya demostrado la capacidad suficiente para el cargo a juicio de la gerencia (*Convenio colectivo Polímeros Uruguayos-Asociación de Empleados de Polímeros Uruguayos, 1993*).

Las políticas de capacitación se asocian, en algunos convenios, a los procesos de reestructura de las empresas. Los cambios en las formas de organización del trabajo generan dificultades de adaptación o de conocimiento de las nuevas tecnologías, por lo que se acuerdan políticas de capacitación para subsanar estos inconvenientes, como lo muestra este convenio de la rama metalúrgica del año 1991:

*Reestructura de la empresa.* Se procederá a la redistribución del personal perteneciente a las secciones de fundición y carpintería en otras secciones.

El personal redistribuido recibirá el apoyo de capacitación que le permita desempeñarse correctamente en su nuevo puesto de trabajo poniendo la mayor voluntad y diligencia. Periódicamente las partes evaluarán la adaptación a la nueva función dentro de los plazos que se convengan en la instrumentación de la reestructura. En caso de comprobarse la existencia de dificultades de adaptación en el nuevo puesto de trabajo, las partes se comprometen a implementar soluciones concretas, incluyendo entre otras, la readaptación en nueva sección (*Convenio colectivo Tsakos Industrias Navales-Comité de Base Tsakos Industrias Navales, UNTMRA, 1991*).

En este sentido, en nuestro país la formación y capacitación se implementan, en líneas generales, en el marco de una negociación colectiva a nivel de rama de actividad que mantiene la impronta del modelo de calificaciones, con una exhaustiva elaboración de categorías laborales según los criterios clásicos de formación y de antigüedad. Convenios como el que analizamos antes muestran un proceso de transición desde las clásicas formas de organización del trabajo a formas más modernas de tipo postaylorista, aunque se mantiene el modelo de calificaciones asociado al puesto de trabajo.

Otro componente de la formación consiste en la evaluación de tareas y la relación con el desarrollo de carreras individuales dentro de la empresa. Como plantea Brochier (2002), el desarrollo de competencias dentro de una empresa implica que la misma debe comprometerse a desarrollar un vasto proceso de introspección para detectar las competencias requeridas por la organización. El otro polo en materia de definición de competencias concierne al individuo. Este debe definir su actividad de trabajo en referencia a las competencias adquiridas, sea por la vía de la formación inicial o continua, o por su experiencia profesional. El desafío consiste en superar las capacidades que pone en marcha con relación a las exigencias del puesto de trabajo, para desarrollar una visión más amplia de sus logros profesionales, incluso los extraprofesionales.

El ajuste entre ambas construcciones se realiza a través de las entrevistas entre el asalariado y su superior jerárquico más próximo. Estas entrevistas pueden tener diferentes denominaciones (de posicionamiento, de apreciación, de carrera) constituyendo un punto central en la dinámica de la gestión de competencias. Para el individuo, una buena evaluación puede constituir una mejora en su carrera profesional o en su salario, o por el contrario, en recomendaciones de cómo mejorar sus competencias en dominios que maneja menos. El reconocimiento de competencias suplementarias puede favorecer el desarrollo de la polivalencia en el seno de los equipos de trabajo y, de manera más amplia, puede facilitar una evolución de la organización del trabajo para acrecentar las performances productivas (Paradeise y Lichtenberg, 2001). Las decisiones inmediatas o a mediano plazo que surgen de estas entrevistas conducen a hacer evolucionar las competencias de los individuos por un lado, y a transformar la organización del trabajo, por el otro, y por tanto, las competencias requeridas (Brochier, 2002).

En la industria uruguaya no encontramos, en ningún convenio de las cuatro ramas analizadas, modelos de gestión de competencias como los que se pueden encontrar en otros contextos industriales regionales o del mundo desarrollado (Chandler, 1992; Zarifian, 1999). En algunos convenios, como este de la rama del papel y la celulosa, del año 1990, se plantea realizar evaluación de tareas, en función de las categorías profesionales definidas en los convenios colectivos.

*Evaluación de tareas:*

1. IPUSA efectuará una evaluación de tareas de los cargos no comprendidos en la Evaluación de tareas de la Industria Papelera de 1971 (Grupo 35), de las actividades y máquinas afectadas al sector gráfico de la empresa y aún no evaluadas.
2. Una vez determinadas las categorías y correspondientes cargos, se incorporará tal evaluación a la Evaluación de Tareas del Grupo 35 (Industria del Papel) (*Acuerdo IPUSA, Sector Gráfico, 1990*).

Un mayor avance en este tema lo encontramos en otro convenio de la rama metalúrgica del año 1998, en el cual se establece que el conocimiento no se asocia al puesto de trabajo sino que pertenece a la organización. Esta afirmación implica apostar al desarrollo de un conocimiento colectivo que contribuya al desarrollo de una organización. Desde esta perspectiva, la organización es considerada cada vez más como un «procesador de conocimientos» o como «depositorio» de conocimientos y competencias. Estos conocimientos internos son considerados como elementos centrales de la performance de la firma (Cavestro, Colin y Grasseur, 2002). Estos conocimientos son activos específicos, tangibles e intangibles, que descansan sobre las capacidades desarrolladas al interior de las empresas y que tienen un carácter colectivo y organizacional bien marcado (Durand y Quélin, 1999).

La nueva capacitación implica que la adquisición, ampliación y renovación del conocimiento de las actividades técnicas y sociales que implica el trabajo, no pertenece y no se genera en un puesto de trabajo sino en la organización. La formación debe orientarse a dos objetivos: a) dar los fundamentos necesarios para el dominio de la calidad del trabajo, y b) desarrollar la capacidad de aprender y transmitir conocimientos (*Convenio colectivo MAK Sociedad Anónima Industrias Electromecánicas-Comité de Base de MAK, UNTMRA, 1998*).

Más allá de estos tímidos acuerdos sobre evaluación y desarrollo de carreras profesionales, la incorporación de sistemas de evaluación individual y la posibilidad de que los trabajadores desarrollen carreras internas en función de sus competencias, choca con un modelo de organización del trabajo en el cual el puesto de trabajo individual y la estructura jerárquica de control siguen teniendo un peso relevante. La presencia de estas formas híbridas de organización del trabajo implica que coexistan modalidades de tipo taylorista con exigencias de desarrollo de competencias organizacionales, pero que no terminan consolidando modelos integrales de gestión de la fuerza de trabajo. Como contrapartida, estos

factores contribuyen, a su vez, a que se mitiguen las tendencias a la individualización de las relaciones de trabajo y al desarrollo de lógicas competitivas entre los trabajadores de las empresas uruguayas, fenómenos comunes en contextos industriales más desarrollados (Stroobants, 2003).

En los convenios firmados a partir del año 2005 encontramos escasas referencias al tema de la capacitación. Los convenios de la industria química avanzan en regulaciones más específicas en el tema de la formación y capacitación, estableciendo diferentes programas de capacitación en función de determinadas áreas de actividad de la empresa. En este sentido, se regula la implementación de programas de capacitación en temas de seguridad laboral, salud, gestión, informática, etcétera. También, se dispone la realización de talleres de capacitación para todo el personal de la empresa:

Se establecieron programas de capacitación para todos los funcionarios promovidos a los cargos de Operarios Especializados teniendo en cuenta las áreas de: a) formación general en habilidades de autogestión, proactividad, trabajo en equipo, herramientas informáticas, control de los indicadores de gestión del proceso, b) entrenamiento en los distintos procesos del cargo, c) formación en los procedimientos de seguridad, salud y cuidado responsable del medio ambiente, d) capacitación sobre las características de los equipos y herramientas utilizados y el mantenimiento preventivo de los mismos) capacitación general sobre especificaciones químicas de materias primas y productos fabricados. En el mes de diciembre de 2004 se realizaron dos talleres sobre autogestión y proactividad, habiendo involucrado a veinticinco funcionarios. A partir de marzo de 2005 se inicia el plan general de capacitación, involucrando a todos los funcionarios de las áreas alcanzadas por este convenio (*Convenio colectivo Pinturas Inca-Comité de Base de Inca, 2005*).

En un convenio de la rama alimentos se establecen disposiciones específicas sobre la obligación de la empresa de capacitar anualmente a los trabajadores, con cursos internos o externos o con entrenamientos específicos sobre el uso de la maquinaria que se utiliza. El convenio establece que la selección del personal que será capacitado la realizará una comisión bipartita, lo que asegura la participación de los trabajadores en las decisiones de formación. También se establece la obligación de la empresa de adecuar los horarios para permitir que aquellos que concurren a cursos de educación formal puedan hacerlo.

#### *Séptimo: Educación y capacitación*

1. A efectos de culminar los estudios primarios, secundarios o de UTU, las empresas adecuarán los horarios de trabajo del personal, debiendo el trabajador acreditar la asistencia a los cursos respectivos.
2. Las empresas capacitarán en forma anual al personal, con cursos internos o externos relacionados a su tarea o adiestrarán al personal en las máquinas que deban manipular.
3. El número y categorías de trabajadores que en cada momento concurren a los cursos de educación formal, o a los cursos de capacitación o

adiestramiento, será determinado en forma bipartita entre la empresa y su propio sindicato, donde deberá contemplarse especialmente la no afectación del proceso productivo (*Convenio colectivo Grupo 1, Subgrupo 05*, octubre de 2009).

En la rama metalúrgica encontramos un convenio que establece la necesidad de establecer acuerdos de colaboración con la Junta Nacional de Empleo (Junae) y con otros organismos de enseñanza técnica para la implementación de cursos de capacitación y formación profesional para los trabajadores.

Ambas partes acuerdan analizar en forma conjunta y a través de distintos organismos de enseñanza técnica, y con la colaboración de la Junae, la implementación de cursos de capacitación y formación profesional que atienda a mejorar el nivel de conocimiento e instrucción técnica de los trabajadores (*Convenio colectivo Grupo 8, Subgrupo 07*, diciembre de 2006).

En otro convenio de la rama metalúrgica encontramos disposiciones que establecen mecanismos de ascenso y de movilidad dentro de la empresa en función de los resultados de las evaluaciones.

Evaluaciones y movilidad de tareas y categorías: Los pasajes de categoría se efectuarán considerando las calificaciones e idoneidad personal de cada trabajador, las necesidades de personal y la existencia de cargos disponibles en la empresa.

En aplicación del principio de colaboración entre las partes y buena fe del contrato de trabajo, se acuerda la existencia de márgenes razonables de flexibilidad en caso de necesidades puntuales de cobertura de tareas por parte de personal que desarrolla habitualmente relativas a otra categoría o subcategoría (*Convenio colectivo MEDELTOP/ Sindicato de Base de UNTMRA*, 2005).

A su vez, en un convenio de la rama química, se acuerda la posibilidad de realizar pasantías en cargos de una categoría superior a la que tiene el que realiza la misma, de manera de capacitar al personal en trabajos más complejos o de mayor responsabilidad. También se establece la duración de las mismas y la posibilidad de suspender la pasantía por decisión unilateral de las partes.

Se acuerda establecer un sistema de capacitación para evaluar y otorgar una categoría superior a efectos de brindar posibilidades de crecimiento personal y profesional a trabajadores del sector. La presente disposición se refiere a la posibilidad de realizar prácticas laborales en cargos de jerarquía superior al que desempeñen al momento de iniciar la misma... (*Convenio colectivo Grupo 7, Subgrupo 01*, marzo de 2008).

Más allá de estas disposiciones puntuales, los convenios celebrados a partir del año 2005 son más pobres, en todas las ramas analizadas, en lo concerniente a la discusión de la temática de la capacitación de los que analizamos para los períodos anteriores. La reinstalación de la negociación por rama de actividad que se produce a partir del año 2005 limitó el desarrollo de las discusiones de las nuevas temáticas, muchas de las cuales se venían procesando en los convenios

por empresa. El análisis cualitativo de los convenios colectivos firmados después del año 2005 refuerza la conclusión señalada en el análisis cuantitativo: la negociación colectiva reinstalada a partir del año 2005 tiene una impronta fuertemente salarial, que relegó el tratamiento de las nuevas temáticas a un segundo plano.

# Seguridad laboral, calidad, cambio tecnológico y productividad

En este capítulo se continuará con el análisis del contenido de los convenios colectivos firmados entre 1985 y 2009 en lo referente a cuatro grandes temáticas: la seguridad laboral, la calidad en los procesos y los productos, la incorporación de cambios tecnológicos y la introducción de la productividad en la fijación salarial. Este análisis se realizará en las cuatro grandes ramas analizadas en el capítulo anterior: metalúrgica, alimentos, química y papel y celulosa. Al final del capítulo se expondrán las conclusiones que surgen del análisis cualitativo y cuantitativo de la evolución de los contenidos de los convenios en las diferentes etapas de negociación colectiva señaladas en el trabajo.

## Seguridad laboral

Los procesos de desregulación y el desarrollo de formas de trabajo precario, que implican un carácter temporario, inestable e inseguro de los puestos de trabajo, surgen como factores de aumento de los riesgos de accidente y otros daños a la salud de los trabajadores. Estos procesos, a su vez, no afectan por igual a todas las empresas de una misma rama. Las empresas que firman convenios laborales son en general las menos afectadas por los procesos de precarización, lo que implica que son las que tienen mayores niveles de formalización y de estabilidad de su fuerza de trabajo. Sin embargo, incluso en estas empresas, la temática de seguridad tiene un tratamiento muy general en los convenios colectivos. En la mayoría de los casos analizados, las regulaciones se refieren a la creación de organismos o comisiones, integradas por trabajadores y empresarios, para el estudio y tratamiento del tema de seguridad. Este fragmento de un convenio de rama química del año 1994 es un ejemplo:

Crease una Comisión Bipartita en cada una de las empresas del sector, para el análisis y estudio de las *condiciones de seguridad e higiene*. Esta Comisión estará integrada por dos delegados de los trabajadores y uno o dos delegados de la empresa (*Convenio colectivo Asociación de las Industrias Químicas-Sindicato de Trabajadores de la Industrias Químicas*, 1994).

El siguiente convenio de la rama metalúrgica del año 1995 contiene también disposiciones generales sobre seguridad, que remiten al compromiso de las partes para mantener la higiene y mejorar la salud de los trabajadores.

La empresa se compromete a preocuparse permanentemente por la higiene del trabajo. En este aspecto, los trabajadores se comprometen a prestar



toda colaboración necesaria, manteniendo la higiene en sus sitios de labor. La empresa tomará todas las medidas que le sean posibles para la mejor salud de los trabajadores (*Convenio colectivo Alcan Aluminio del Uruguay-Comité de Base de Alcan*, 1995).

Lo mismo ocurre con este convenio de la rama de alimentos del año 2005, donde se establece la conformación de una comisión bipartita y la designación de un técnico prevencionista para analizar e implementar acciones de manera de reducir los niveles de riesgo de los procesos de trabajo.

*Higiene. Seguridad y Medio Ambiente.* Las partes acuerdan que se conformará una comisión bipartita, además de la designación de un técnico prevencionista para analizar toda la problemática de las posibles enfermedades profesionales o accidentes relacionados con el puesto de trabajo o las tareas, a fin de aplicar todas las medidas correctivas que sean necesarias para minimizar la contingencia de riesgos. Se hará un estudio de las tareas y funciones, equipos, forma de trabajo, etcétera, y se instrumentará la capacitación y medidas que correspondan (*Convenio colectivo ITACARE-UNIFIQUE*, 2005).

En el siguiente convenio de la rama de papel y celulosa del año 1991, se avanza un poco en el tema de la salud, en la medida en que se establece el acuerdo de ambas partes para cooperar en el cumplimiento de normas sobre uso de equipos de protección personal y cartelería para indicar zonas de riesgo en las empresas:

#### *Seguridad, higiene y salud*

El sindicato y la empresa cooperarán en el cumplimiento de las normas y disposiciones de Seguridad, Higiene y Salud en Fábrica Nacional de Papel Sociedad Anónima. El personal es responsable del cumplimiento de las normas que se establezcan con el fin de preservar su integridad, como la de sus compañeros, equipos e instalaciones. Es obligación del personal el uso correcto de los Equipos de Protección Personal en las tareas que se establezcan como necesarias, al igual que el mantenimiento en buenas condiciones de uso del equipo que se le suministre, controlando antes de cada uso, su buen estado. En todos los campos en que haya instalaciones para el personal y depósito de combustible y/o sustancias químicas, se mantendrán esos productos debidamente rotulados especificando el contenido de los envases y totalmente separados de los alimentos. Así mismo se colocarán carteles bien visibles alertando sobre los cuidados a tener en el manejo de combustibles, productos químicos y alimentos (*Convenio colectivo Fábrica Nacional de Papel/ Centro Unión de Obreros Papeleros y Celulosa [CUOPYC]*, 1991).

En la rama metalúrgica encontramos el único convenio, del año 1998, que avanza hacia la constitución de un Servicio de Salud y Seguridad en el Trabajo. En el mismo se define la integración del mismo y las diferentes tareas que debe realizar.

Las partes acuerdan la constitución de un Servicio de Salud y Seguridad en el Trabajo, con funciones esencialmente preventivas a efectos de asesorar a las partes sobre los requisitos necesarios para establecer y conservar un medio ambiente de trabajo seguro y sano que favorezca una salud física y mental óptima en relación con el trabajo y la adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental.

El referido servicio estará a cargo de una Comisión de Salud y Seguridad Ocupacional integrada por un representante de cada uno de los equipos polifuncionales, un representante del área técnica y un representante de la gerencia y que tendrá los siguientes cometidos:

- a. identificación y evaluación de los riesgos que puedan afectar a la salud en el lugar de trabajo;
- b. vigilar los factores del medio ambiente de trabajo y las prácticas de trabajo que puedan afectar a la salud de los trabajadores, incluidos las instalaciones sanitarias y comedores;
- c. asesorar sobre la planificación y la organización del trabajo, incluido el diseño de los lugares de trabajo, sobre la selección, el mantenimiento y el estado de la maquinaria y de los equipos y sobre las sustancias utilizadas en el trabajo;
- d. participar en el desarrollo de programas para el mejoramiento de las prácticas de trabajo, así como en las pruebas y la evaluación de nuevos equipos, en relación con la salud;
- e. asesorar a las partes en materia de salud, seguridad e higiene en el trabajo y ergonomía, así como en materia de equipos de protección individual y colectiva;
- f. vigilar la salud de los trabajadores en relación con el trabajo;
- g. fomentar la adaptación del trabajo a los trabajadores;
- h. brindar orientación en pro de la adopción de medidas de rehabilitación profesional;
- i. colaborar en la difusión de informaciones, en la formación y educación en materia de salud e higiene en el trabajo y de ergonomía;
- j. organizar los primeros auxilios y la atención de urgencia;
- k. participar en el análisis de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales (*Convenio colectivo MAK Sociedad Anónima Industrias Electromecánicas-Comité de Base de MAK, UNTMRA, 1998*).

En los convenios firmados a partir del año 2005 la temática de la seguridad laboral es abordada en pocos convenios. En este acuerdo de la rama del papel y celulosa se establece la formación de una Comisión bipartita conformada por dos delegados de la empresa y dos delegados de seguridad de los trabajadores, que se reunirá de manera periódica para discutir y establecer políticas de seguridad en la empresa. También se establece la necesidad de formar a los delegados de seguridad en los ámbitos pertinentes y la potestad de la empresa de desarrollar políticas de recursos humanos para el cumplimiento de las responsabilidades legales en este tema.

*Trigésimo sexto: Seguridad, higiene y salud ocupacional*

- a. Las partes reafirman la importancia que le asignan a toda la temática de seguridad, salud ocupacional e higiene laboral y se comprometen al fiel cumplimiento de todas las obligaciones establecidas por la normativa laboral y de la seguridad social vigentes, ya sea de índole legal, reglamentaria o interna, así como a adoptar los máximos esfuerzos para la prevención de accidentes.
- b. Se implementará una Comisión o instancia bipartita para la cooperación en el ámbito de las empresas respecto a cometidos previstos en materia de seguridad e higiene por el Decreto del Poder Ejecutivo N.º 291/007, de fecha 13 de agosto de 2007 reglamentario del Convenio Internacional del Trabajo N.º 155, y para el seguimiento de la seguridad y salud en el trabajo en las empresas. Estará integrada, como mínimo, por dos representantes de la empresa, y por dos delegados de seguridad y salud ocupacional elegidos a tales efectos por los trabajadores de la empresa, entre el personal permanente de la nómina, debiendo tener en cuenta que posean aptitudes específicas en la materia. Se reunirá periódicamente, como mínimo en forma mensual, con la finalidad de intercambiar informaciones sobre toda esta temática y de analizar conjuntamente los aspectos que deban mejorarse. Se labrarán actas de las reuniones de la comisión o de la instancia bipartita, en las que se dejará constancia de los temas tratados. Los delegados de los trabajadores serán capacitados y entrenados para el cumplimiento de sus funciones en esta área, mediante la asistencia a los cursos que se entiendan apropiados y de utilidad. La empresa se hará cargo de proporcionar dicha capacitación. Los miembros de la comisión bipartita pondrán en conocimiento de los técnicos prevencionistas de la empresa o en su ausencia del supervisor de la sección respectiva, cualquier situación que pueda implicar riesgos de accidente de trabajo o cualquier tipo de daño en la salud de los trabajadores. En caso de existir diferencias en el ámbito de la comisión bipartita relacionadas con la aplicación de normas o prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo, se pondrán en conocimiento de la Comisión Tripartita Sectorial de la Madera que se constituya o de la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social, a los efectos pertinentes.
- c. Las disposiciones precedentes no obstan a la aplicación de las políticas de recursos humanos que, en el ejercicio de sus potestades de dirección y para el cumplimiento de sus responsabilidades legales en la materia, las empresas consideren apropiadas con el objeto de lograr una mayor información, cooperación y participación de los trabajadores con relación a las situaciones de riesgo en las áreas de trabajo y sobre la mejora en las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (*Convenio colectivo Grupo 6 Subgrupo 2*, noviembre de 2008).

En la rama de alimentos también encontramos un convenio que establece la conformación de una Comisión tripartita de seguridad e higiene laboral, para el control y seguimiento del cumplimiento de las disposiciones legales en la

materia, la cual a su vez deberá impulsar el desarrollo de comisiones bipartitas de seguridad y salud laboral que discutirán esta temática en el ámbito de las empresas.

*Novena: Comisión de seguridad e higiene laboral.* Las partes acuerdan formar una comisión tripartita que estudie, establezca y tenga seguimiento en este sector, exhortando al cumplimiento de las leyes vigentes, tratados ratificados, decretos, convenios, etcétera. Esta comisión se instalará treinta días después de la firma de este convenio. Dicha comisión tendrá también el cometido de impulsar ámbitos bipartitos de seguridad y salud laboral que tendrán como objetivo el desarrollo conjunto de programas de salud en materia de prevención integral de consumo problemático de alcohol y drogas en el ámbito laboral (*Convenio colectivo Grupo 1 Subgrupo 1*, diciembre de 2006).

Por el contrario, en la rama metalúrgica las escasas disposiciones sobre esta temática son muy generales, en la medida en que solo establecen la necesidad de generar condiciones para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, a través de la colaboración de las partes.

Las partes acuerdan que deberán establecerse condiciones para la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. A tales efectos se promoverá la colaboración de todos en la prevención y ejecución de las políticas que conduzca a tales fines (*Convenio colectivo Grupo 8, Subgrupo 1*, diciembre de 2006).

En este sentido, la gran mayoría de los convenios firmados en los tres períodos considerados incorporan la temática de la seguridad de una manera muy general, estableciendo la formación de comisiones bipartitas o tripartitas para el seguimiento cotidiano de estos temas. Esta situación contrasta con otras ramas, como por ejemplo la construcción, en la cual el desarrollo del tema de seguridad ha sido más amplio y diversificado. También es cierto que los niveles de accidentalidad o de morbilidad de las ramas estudiadas en este trabajo no son los más altos en el contexto productivo uruguayo, lo que podría explicar el débil desarrollo de esta temática en los convenios analizados. Como mencionamos anteriormente, a partir del año 2005 se promulgaron diferentes decretos sobre seguridad y salud en el trabajo, pero este avance en la legislación no se tradujo en una profundización de esta temática a nivel de los convenios colectivos.

## Calidad de procesos y productos

Las normas de calidad imponen una formalización sustentada en el concepto de trazabilidad, es decir, la posibilidad de reproducir los procesos que culminaron en la elaboración de determinado producto (Campinos y Marquette, 1997). En este sentido, introducen una nueva lógica de organización del trabajo y de racionalidad en los procesos productivos de las empresas que se incorporan a los mismos. El modelo taylorista fordista de producción fue concebido como un modelo de racionalización, basado en la especialización funcional, la división

minuciosa de tareas, el control de los tiempos, etcétera. El proceso de racionalización por los programas de calidad establece un tipo de racionalidad diferente, en la cual las capacidades de comunicación, de iniciativa y de cooperación adquieren un rol predominante (Zarifian, 2001).

Campinos y Marquette (1997) señalan que se pueden establecer fuertes diferencias entre el proceso de racionalización taylorista y el proceso de racionalización introducidos por los programas de calidad:

- La primera tiene que ver con los objetivos. La base del dispositivo de calidad es asegurar al cliente de la calidad de los productos que compra. Los procesos de racionalización se subordinan a este objetivo, la garantía se deriva de la formalización de ciertos principios metodológicos cuyo respeto puede ser verificado por la trazabilidad.
- La segunda tiene que ver con la imposibilidad de normatizar una dinámica. La racionalización taylorista es una norma organizacional, en tanto los procesos de mejora de calidad generan modelos de organización dinámicos, de experimentación colectiva. La puesta a punto a través de la escritura de los procesos de trabajo consiste en una extracción-articulación de saberes que, si bien eran potencialmente formalizables, se mantenían de manera tácita. Las operaciones de develamiento involucran no solo el saber tácito sino también el saber explícito o articulado a un nivel elemental.

Si bien no podemos decir que, en nuestro país, todas las empresas que certifican calidad tengan las características señaladas, investigaciones recientes (Pucci *et al.*, 2008) han mostrado que estos han introducido algunos cambios importantes en las formas de organización del trabajo. En la mayoría de las empresas, se verifican mejoras en los procesos de comunicación entre los trabajadores, mejor articulación entre el conocimiento técnico y el conocimiento práctico, y una mayor preocupación por la calidad del producto (Zarifian, 1999). En otros casos, el proceso de certificación de calidad parece ser una mera formalidad para obtener una vía de entrada a nuevos mercados. Sin embargo, incluso en estos casos, la imposición de controles y registros obligatorios en los diferentes pasos del proceso de trabajo han mejorado la eficiencia de la producción y generado nuevas oportunidades de calificación y de profesionalización para los trabajadores.

Pese a la relevancia que el tema de la mejora de la calidad tiene en numerosas empresas, la misma tiene un tratamiento muy genérico en la mayoría de los convenios colectivos. En este convenio de rama química del año 1993, la calidad aparece como una meta o valor a desarrollar, pero no se regulan procesos específicos ni se acuerdan medidas para alcanzar estos objetivos.

Se debe observar constantemente la calidad del producto fabricado. Si se produce falla o defecto, debe subsanarse de inmediato y en el caso de no poder solucionarlo personalmente debe avisar de inmediato al Jefe de Sección. El operario deberá comunicar a su superior inmediato todo deterioro o anomalía o irregularidad que observe en las máquinas, equipos,

útiles y herramientas (*Convenio colectivo Niboplast Uruguay Saci-Comité de Base de Niboplast, UNTMRA, 1993*).

Disposiciones de este tipo también las encontramos en convenios de la rama de papel y celulosa, como este de la rama de papel y celulosa del año 1991, donde solo se establecen lineamientos generales sobre la necesidad de mejorar la calidad, junto al incremento de la producción y de la eficiencia operativa.

Ambos acuerdan en que el incremento de la producción, la eficiencia operativa y el mejoramiento de la calidad son esenciales para la viabilidad y desarrollo de la fuente de trabajo y para el logro de un mejoramiento de las condiciones de vida de sus trabajadores. En todos los campos en que haya instalaciones para el personal y depósito de combustible y/o sustancias químicas, se mantendrán esos productos debidamente rotulados especificando el contenido de los envases y totalmente separados de los alimentos. Asimismo se colocarán carteles bien visibles alertando sobre los cuidados a tener en el manejo de combustibles, productos químicos y alimentos (*Convenio colectivo Fábrica Nacional de Papel-Centro Unión de Obreros Papeleros y Celulosa [CUOPYC]*).

En los convenios de la rama metalúrgica se plantean también criterios generales sobre la mejora de la calidad, aunque se agregan disposiciones vinculadas a la necesidad de lograr la participación de los trabajadores en la mejora de la calidad, y la preocupación que deben tener empresarios y trabajadores por la satisfacción del cliente con la calidad del producto. Un ejemplo es este convenio del año 1999:

Se trata, por ejemplo, de minimizar los reprocesos, implantar sistemas de gestión de la calidad, gestionar los recursos materiales en función de la disponibilidad, plazos y clientes, desarrollar formas de gestión y elevar el nivel de calificación de los trabajadores. Se trata de promover una organización volcada a la calidad, basada en la participación de toda la empresa en base a la conquista de la calidad real. Se buscará como objetivo de las partes configurar una organización volcada a la mejora del proceso productivo a través de la participación de todos los niveles de la empresa. Las partes entienden por calidad un concepto global. Como tal se entiende la satisfacción del cliente, como asimismo la calidad del producto, del proceso de producción, de las condiciones de trabajo, del impacto en el medio ambiente, de la calidad de las relaciones laborales, la calidad de vida de los trabajadores y el funcionamiento equilibrado y rentable de la empresa (*Convenio colectivo CIR-Comité de Base de CIR, UNTMRA, 1999*).

Sin embargo, más allá de estas disposiciones de carácter muy general, las medidas concretas que se acuerdan referidas al tema de la calidad pasan por regular los procesos que pueden llevar a conflictos laborales, de manera de no poner en riesgo los contratos y los plazos de entrega de la producción estipulados en los mismos. En este sentido, más que una regulación de los procesos de calidad, los convenios parecen establecer criterios para evitar la pérdida de

fuentes de trabajo debido al incumplimiento con los destinos de producción. Este convenio de la rama metalúrgica del año 2003 establece criterios de este tipo:

Las partes entienden —en forma concordante con los acuerdos de rama logrados recientemente y las políticas implementadas por la empresa a partir de 1999 con relación al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000—, que el factor principal para el desarrollo de la empresa, es la satisfacción de los clientes y la búsqueda permanente de otros nuevos. Cuando se consideren agotadas las negociaciones (por conflictos) el personal afectado a los trabajos en buques cuya reparación haya sido iniciada, continuarán sus tareas en forma normal hasta que los trabajos ordenados por el Armador sean concluidos, incluida la bajada del dique cuando esta corresponda, no así el resto del personal el que tendrá opción a resolver lo que considere mejor.

En los casos de medidas de lucha de carácter general resueltas por el gremio o la Central de Trabajadores, que pongan en riesgo el cumplimiento de los plazos de entrega de los trabajos cuya reparación haya sido iniciada, las partes se comprometen a implementar soluciones concretas que eviten el atraso en la entrega de los trabajos. Dentro de las soluciones concretas mencionadas, se acordará con el comité de base una guardia gremial. Deberán contemplarse, aquellas situaciones vinculadas a tareas que por sus características, técnicas, de seguridad etc., requieran una solución de continuidad debiendo completarse (ejemplo: entre otros, piezas sujetas a tratamientos térmicos, etcétera). Las partes comparten el objetivo de lograr a través del diálogo, el estudio y la negociación; la superación del modelo de relacionamiento y organización productiva que existe como promedio en la rama de actividad (*Convenio colectivo Tsakos Industrias Navales-Comité de Base Tsakos Industrias Navales, UNTMRA, 2003*).

En la rama de alimentos esta preocupación por la calidad se encuentra a lo largo de diferentes convenios, con contenidos heterogéneos que disfrazan, en algunos casos, aspectos netamente salariales y de productividad. Sin embargo, ciertos contenidos en esta materia refieren exclusivamente a exigencias de calidad en la producción que se trasladan a exigencias en la performance de los trabajadores, como es el caso de este convenio del año 2002:

Los trabajadores prestarán especial atención a mantener niveles óptimos de calidad en la producción, de acuerdo a los requerimientos sanitarios y comerciales exigidos por el mercado interno y exportación. El funcionamiento del régimen de remuneración por rendimiento no implica dejar de lado por ningún motivo el fiel cumplimiento de las normas [...], reglas higiénico-sanitarias y buenas prácticas de manufactura para lograr los mayores volúmenes de producción acompañando la necesaria calidad (*Convenio colectivo Establecimientos Colonia-Asociación Laboral del Personal de Establecimientos Colonia, 2002*).

También encontramos convenios, como este de la rama química del año 2005, en los cuales se exige de los trabajadores un involucramiento en la calidad,



en la formación y en el nuevo estilo de gestión que se desarrolla en la empresa, acorde a las exigencias que implican las NFOT ya más extendidas en este último período.

Es importante destacar dentro de estos principios lo que significa el involucramiento del personal, donde se le exige a los funcionarios:

- participación proactiva;
- identificación de necesidades de competencias;
- capacitación.
- toma de conciencia de lo que implica este estilo de gestión.

La empresa tiene que tomar un rol preponderante de desarrollo de las competencias de las personas, el compromiso en la educación y formación de los funcionarios, teniendo en cuenta la naturaleza de los procesos, el desarrollo personal de los funcionarios y la cultura organizacional que se impulsa (*Convenio colectivo Pinturas Inca-Comité de Base de Inca*, 2005).

Los sistemas de calidad apelan al desarrollo del sentimiento de pertenencia a la empresa, generando motivación en el trabajador al sentir que forma parte de un proyecto colectivo que va más allá de sus intereses individuales (Laville, 1993). Si bien la actitud de los sindicatos al iniciarse el proceso de certificación de calidad tuvo una fuerte tendencia crítica, la misma se fue modificando hacia una actitud positiva o de prescindencia e indiferencia hacia estos procesos, sin renunciar a sus objetivos de lucha por mejoras salariales. En este sentido, parece existir una fuerte disociación entre la actitud del sindicato hacia los temas salariales y la actitud hacia la transformación de los procesos de trabajo. La falta de una profusa negociación colectiva sobre este aspecto parece ser la consecuencia de esta actitud de ambigüedad por parte del sindicalismo frente a las transformaciones de los procesos de trabajo. Otro aspecto a reseñar es que, en el caso de las empresas que realizan cambios significativos en los procesos de trabajo, muchas veces existen acuerdos informales o «de hecho» entre empresarios y trabajadores que no se traducen en convenios colectivos oficializados formalmente.

El involucramiento de los trabajadores con la calidad no solo se realiza a través del convencimiento de los trabajadores a través de diferentes formas de participación. En algunos casos, los convenios colectivos reflejan la negociación de los incentivos económicos en función de las metas de calidad que la empresa se propone, como en este convenio de la rama metalúrgica del año 1994:

*Calidad:* Alcanzado el nivel objetivo trimestral se incrementará la prima por producción en el porcentaje que corresponda. El pago de la prima, de corresponder, se liquidará en forma bimensual.

El alto nivel de competitividad entre las empresas armadoras de vehículos y de exigencia de los consumidores finales, lleva a que sea un interés compartido de empresa y sindicato, lograr los mejores standard en términos de calidad, precio y satisfacción del cliente (*Convenio colectivo OFEROL [ex Sevel]-Comité de Base de OFEROL, UNTMRA*, 1994).



En los convenios firmados a partir del año 2005 las referencias al tema de la calidad son muy escasas. En la rama metalúrgica encontramos un convenio que aborda este tema, en el cual se realiza una definición de lo que las partes entienden por calidad, sin avanzar en disposiciones concretas sobre la misma.

Las partes entienden por calidad un concepto global. Como tal se entiende de la satisfacción del cliente, como asimismo la calidad del producto, del proceso de producción, de las condiciones de trabajo, del impacto en el medio ambiente, de la calidad de las relaciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores (*Convenio colectivo Tsakos Industrias Navales-UNTMRA, 2005*).

También se incorpora en los convenios de la rama metalúrgica una categoría laboral específica, el Inspector de Calidad, encargado de realizar el control de calidad de algunos de los productos, como lo muestra este convenio de la rama metalúrgica del año 2005. Esta figura de todas maneras tiene un rol puntal en esta materia, en la medida en que no debe asegurar la calidad de la totalidad del proceso productivo, sino de aspectos parciales del proceso de trabajo.

*Inspector:* control de calidad, empaqueta y carga carro para tratamiento térmico, anota en planilla. En matrices de tres y más bocas será ayudado por el rectificador o por quien el supervisor indique (*Convenio colectivo MEDELTOP-Sindicato de Base de UNTMRA, 2005*).

Como planteamos antes, es significativo el hecho de que la preocupación por la calidad tiende a disminuir en los convenios firmados a partir del año 2005, si lo comparamos con lo ocurrido en los períodos anteriores. La instalación de los Consejos de Salarios a partir del año 2005 está fuertemente marcada por la temática salarial, dejando pocos espacios para el tratamiento de temas vinculados a la adaptación de los procesos productivos a las crecientes exigencias de los mercados.

## Productividad

La incorporación de la productividad en la fijación salarial es uno de los cambios más importantes en la negociación colectiva, en la medida en que introduce un factor de diferenciación salarial que no se define en los acuerdos a nivel de rama. Esto implica que el eje de la negociación se traslada hacia espacios más descentralizados, donde las realidades del mercado y las segmentaciones a nivel de rama o subrama adquieren creciente relevancia. La incorporación de la productividad en la fijación salarial también contribuye a acentuar la heterogeneidad interna de la clase trabajadora, lo que genera una mayor fragmentación de las reivindicaciones salariales, aspectos que inciden en las posibilidades de organización y movilización del movimiento sindical. También se puede agregar que la descentralización de la negociación colectiva le quita peso al movimiento sindical como «minoría ponderada», en la medida en que su poder político no está directamente

relacionado con su poder numérico, sino con la ocupación de posiciones estratégicas claves que sobredimensionan su peso como actor (Schmitter, 1974).

De todos modos, los convenios de rama, en los cuales la variación salarial se fija a través de criterios macroeconómicos como la variación del Índice de Precios de Consumo (IPC) o del dólar, siguen teniendo un peso relevante en la regulación salarial, por lo que las tendencias señaladas con anterioridad tienen un peso relativo en la realidad uruguaya.

La incorporación de criterios de productividad comenzó a perfilarse en el año 1988 en algunos convenios a nivel de rama de actividad. El desarrollo de la negociación por empresa, a partir de 1991, generó un campo más propicio para la incorporación de estos criterios en la fijación salarial. El texto del siguiente convenio de la industria química del año 1991 es un ejemplo:

Se pagará anualmente una suma equivalente a la 2.<sup>a</sup> cuota del aguinaldo, toda vez que el promedio de las ventas netas mensuales de producción de [la empresa] superen los 60.000 kg de hilado en el período comprendido desde el 1.<sup>o</sup> de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso. Si dicho promedio no alcanzara los 60.000 kg pero, superara los 50.000 kg, el monto a cobrar sería el 50 % de la 2.<sup>a</sup> cuota del aguinaldo. Si fuera inferior a los 50.000 kg, la gratificación quedaría sin efecto.

*Productividad:* Se pagará un premio por productividad a razón del 1,2 % sobre lo efectivamente ganado durante un semestre, exceptuando aguinaldo, por cada 0,1 kg de producción por hora de trabajo que aumente la misma en dicho período por encima del índice base de 2,75 kg por hora. Los 2,75 kg/h resultaron de tomar como base la productividad promedio del año 1990. Para calcular el índice de productividad se dividen los kg de producción neta terminada que entra al depósito, por las horas trabajadas durante un semestre, contabilizándose las horas extras en forma doble. Al término del cuarto mes dentro de un semestre, si hubiera incremento de productividad, se adelantará el 70 % del premio a cuenta del resultado del semestre (*Convenio colectivo Sintéticos Slowak-Sindicato Autónomo de Sintéticos Slowak*, 1991).

En este convenio, como en el resto de los de la rama química, la productividad se establece a nivel de rendimiento global de la empresa, lo que genera un aumento de la heterogeneidad salarial a nivel de rama. Lo mismo ocurre con este convenio de una empresa de la rama metalúrgica, del año 1992, en el cual también se define la productividad a nivel de la empresa y se radica en la sección de Métodos de Tiempos de la empresa la determinación de los coeficientes de incremento resultantes. En este caso el establecimiento de los criterios de productividad queda a cargo de la dirección de la empresa, de acuerdo al modelo clásico taylorista de organización del trabajo.

Las partes concuerdan en que, en las actuales condiciones, es indispensable realizar un esfuerzo conjunto con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa. Con el propósito enunciado, los integrantes del personal remunerado a jornal, así como el remunerado en forma mensual

directamente aplicado a la producción, deberán obtener un incremento de los índices de productividad en un promedio global, respecto a la producción total de la empresa, de un 30 % de la producción entregada al stock, en relación con los valores existentes al 31 de agosto de 1992 (base). Los índices efectivos de productividad obtenidos, serán determinados en forma mensual por medio de la Sección Métodos y Tiempos de la Empresa; que asimismo determinará los coeficientes de incremento resultantes. Vencido cada mes, la información de productividad y producción realmente obtenida en el mes precedente a los efectos de la aplicación del premio, será analizada por un grupo integrado por dos personas designadas al efecto por la empresa y dos por la parte laboral; así como se examinarán las dificultades que hubieran surgido. La empresa realizará, en la medida en que se obtenga efectivamente el incremento del coeficiente de productividad antes indicado, una gratificación equivalente al 5 % de las remuneraciones normales percibidas por cada operario en dicho período. De acuerdo a los resultados de las verificaciones mensuales establecidas en la cláusula cuarta la empresa realizará mensualmente pagos por premio a la productividad según la siguiente escala: a) un importe equivalente al 4 % de las remuneraciones correspondientes al mes precedente, si el incremento de productividad alcanzara el 24 %; b) ese importe será del 5 % si el incremento verificado en el mes precedente alcanzara el 30 % (*Acuerdo Laboral Metalúrgica y Pistones SA-Comité de Base del Personal de MEPISA, 1992*).

En cambio, en este convenio de la rama metalúrgica del año 1993, el proceso de fijación de los coeficientes de productividad no solo lo realiza la empresa, sino que involucra a todos los sectores que participan en la misma, incluyendo obviamente a los trabajadores. En este sentido, se establece la creación de una comisión bipartita, conformada por cuatro profesionales o técnicos, dos por cada parte, para establecer los criterios generales de fijación de la productividad.

Se considera que, tanto el aspecto de reclasificación de tareas y oficios del personal obrero, al igual que el referido a la relación entre la producción obtenida en cantidad y calidad y los recursos e insumos utilizados para la misma (productividad), son temas que deben ser analizados, evaluados y convenidos, dentro de cada establecimiento, por los sectores involucrados. En efecto, son aspectos que dependen de las condiciones y características físicas, técnicas, humanas y culturales de cada fábrica, siendo sin duda, la tecnología utilizada, el factor clave para definir su tipificación. Pese a ello, se acuerda designar una Comisión integrada por cuatro profesionales o técnicos (dos por cada una de las partes), para que analicen los aspectos generales de los dos temas y formulen, dentro de un plazo máximo de 120 días un informe acerca de los lineamientos generales o bases sobre las cuales puedan desarrollarse los trabajos en cada empresa, sus ventajas e inconvenientes, a los efectos de ser presentado ante los delegados que firman el presente documento (*Convenio colectivo Mecánicos de Automóviles, Cámara de Industriales Automotrices del Uruguay, Asociación de Empresas Automotrices del Mercosur [Uruguay]-UNTMR, 1993*).

En los convenios de la rama metalúrgica, se integran las regulaciones sobre la productividad con la preocupación por la calidad de la producción. Sin embargo, esta relación se enuncia pero no se establecen los mecanismos para articular ambos conceptos. La productividad aparece asociada, en el texto de este convenio del año 2003, a la reducción de los costos productivos, lo que puede parecer contradictorio o desconectado con la mejora de la calidad de la producción.

*Productividad.* Se entiende por incremento de la productividad, el incremento de la eficacia del proceso productivo en forma amplia, en condiciones normales de intensidad de trabajo. Se trata de la utilización más eficiente de los recursos de cada empresa. Debe tenerse en cuenta la relación de este concepto con los demás especialmente con el tema calidad. Se parte de la definición de que cualquier incremento en la productividad, al reducir el tiempo de trabajo necesario invertido en la producción de un producto, repercute positivamente en una rebaja de costos. Debe tenerse en cuenta la necesidad de la mayor información de todas las partes para la definición de cuanto de esa mejora es absorbida por los consumidores, la empresa y los trabajadores (*Convenio colectivo Cámara Metalúrgica del Uruguay-Cámara de Industrias Navales del Uruguay-UNTMRA, 2003*).

En otros casos, se establecen cláusulas que fijan los niveles mínimos de productividad que deben alcanzar los trabajadores, a lo que se le suma un incentivo si se superan esos límites, como en este convenio de la rama alimentos del año 1991.

*Rendimientos básicos.* Tomando como base la posición de la parte trabajadora respecto a la imposibilidad de realizar en forma habitual y permanente rendimientos mayores a 2,50 medias reses por hora/sección, se mantiene el rendimiento básico por hora/hombre fijado en el convenio de la pasada zafra, 9,5 medias reses por hora hombre. A los únicos efectos del cálculo del rendimiento básico y el incentivo en cada jornada, y mientras se mantengan los, actuales métodos de trabajo y tecnologías, solo se computará al número de trabajadores que hayan realizado tareas dentro del grupo de dieciocho (18) operarios de las tareas de corte, por lo que se excluye a tales efectos al personal dedicado a tareas de cuarteo específico para kosher (bajar asado y Falda, colgar Asado y poner piola, embolsar Falda y coser bolsas).

También a los efectos del cálculo del rendimiento y del incentivo, no se entenderá como tiempo de trabajo efectivo, a los lapsos en los que se interrumpa el trabajo de la sección por razones no imputables a los operarios (roturas de guinches, etcétera) (*Convenio colectivo Frigorífico Tacuarembó-AOEFRIT, 1991*).

También encontramos otros convenios de la rama de alimentos, como este del año 1992, que tratan de adecuar los pagos por productividad a la realidad económica de la empresa, denunciando los mecanismos establecidos anteriormente. En el convenio aparecen fundamentadas las decisiones de cambiar el

sistema en las injusticias provenientes de la desigual aplicación de los criterios de productividad y en la variación de la coyuntura económica.

Antecedentes: a) en la empresa rige desde marzo de 1986 un convenio de pago de incentivos por producción; b) este régimen de primas nunca fue general para todos los operarios de planta; benefició solo algunas secciones —playa de faena y desosado fundamentalmente— en tanto que otras aún hoy no reciben incentivo alguno; c) pero además, entre aquellos trabajadores que reciben la prima, existen diferencias importantes en los porcentajes; d) los niveles de incentivo acordados en su momento fueron fijados atendiendo a unas determinadas circunstancias históricas del país que hoy han variado sustancialmente.

La aplicación en el momento actual de los niveles de incentivos acordados entonces, constituye una desnaturalización del propio mecanismo de salario por rendimiento; los altos porcentajes se calculan sobre salarios básicos muy superiores a los que regían en 1986; e) se ha vuelto muy oneroso además para la empresa mantener vigente el mismo nivel de las primas; ni la situación financiera por la que atraviesa, ni el desfase del costo salarial que implican los incentivos actuales respecto al resto de las empresas del sector, permite continuar con las condiciones establecidas en el convenio colectivo de marzo de 1986; f) por estas razones la empresa con fecha 31.10.91 ha comunicado a los trabajadores su voluntad de denunciar el convenio vigente; g) es propósito de las partes ahora acordar un nuevo régimen de salario por rendimiento que haga posible mantener la fuente de trabajo para la totalidad de los operarios que revisten actualmente en la planilla de la empresa, y que permita además que esta forma de remuneración pueda beneficiar en forma más uniforme a la totalidad de los trabajadores de la empresa; h) las partes han venido negociando en los últimos dos meses distintas alternativas para establecer el nuevo régimen, llegando finalmente al siguiente acuerdo (*Convenio colectivo Establecimientos Colonia-ALPEC*, 1992).

Este convenio de la rama de alimentos del año 1996 busca adaptar los criterios de productividad a las variaciones en la producción debidas a las cambiantes necesidades de los clientes y a los tipos de materias primas utilizadas.

Las necesidades de los clientes de la empresa hacen variar constantemente nuestros tipos de producción y presentación de productos. Esto a su vez, hace variar el tipo de materia prima que compramos para dichas producciones. El incentivo vigente por kilo y tipo de producción hace muchas veces incompatible la metodología con estas realidades, por lo que es intención establecer un incentivo por piezas deshuesadas, que es más genérico. Habiéndose alcanzado un período aceptable de prueba, el objeto de este convenio es incluir esta modificación, como así también, la referida al número de operarios que se tomarán en cuenta cuando el incentivo se calcule por la escala de kilogramos (*Convenio colectivo Frigorífico Tacuarembó-AOEFRICT*, 1996).

En este convenio de la rama del papel y la celulosa del año 2002 se establece la posibilidad de desarrollar un método de ajuste de las variaciones salariales

en función del logro de metas u objetivos a nivel de cada sección de la empresa. Este método implica poder mejorar los salarios mensuales de los trabajadores en el caso de que los resultados alcancen determinados mínimos establecidos, y mantenerlo igual en caso de que no se logren los mismos.

A partir de la firma de este acuerdo, han resuelto incorporar un nuevo método de ajuste de las remuneraciones que se relaciona con los resultados de la empresa en general y en particular con las metas que serán asignadas a cada sección que se denomina Bono Variable Mensual. La finalidad que persigue este método es ajustar la remuneración al personal según metas particulares, a través de relacionar un porcentaje de su salario nominal con los resultados de la sección en que desempeña sus tareas. De esta forma, la remuneración mensual del empleado puede aumentar para el caso en que los resultados superen un mínimo esperado, y mantenerse incambiado en caso de resultados por debajo de ese mínimo (*Convenio colectivo IPUSA/ Sindicato de Trabajadores de IPUSA, 2002*).

El siguiente convenio de la rama química del año 1993 establece la posibilidad de determinar los niveles de producción de la empresa a través de estudios técnicos que tomen en cuenta los cambios en la organización del trabajo y los cambios tecnológicos.

Ambas partes negociarán posibles soluciones en materia de organización, método y condiciones de trabajo, con el objetivo de optimizar la producción de la Sección Impresiones, requiriendo el aporte técnico necesario. El funcionario debe conocer y cumplir el nivel de producción que corresponda al puesto que desempeña, a la máquina que está atendiendo y al producto que está fabricando. Los niveles de producción están determinados por estudios técnicos, la experiencia y serán actualizados en cada cambio de método, organización de trabajo y/o mejoramiento de la máquina. Si tiene algún impedimento para cumplir el nivel de producción, debe dar aviso inmediato al Jefe de su sección. Asimismo debe pedirle con tiempo que le provea más materia prima para evitar la paralización del trabajo (*Convenio colectivo Niboplast Uruguaya Saci-Comité de Base de Niboplast, UNTMRA, 1993*).

En los convenios firmados a partir del año 2005 solo encontramos referencia a este tema, en un convenio de la rama metalúrgica donde se desarrolla una definición conceptual de la productividad, que repite formulaciones de convenios anteriores, sin avanzar en disposiciones específicas sobre el tema. En otro convenio de la rama metalúrgica del año 2005, se establece específicamente la importancia de establecer un sistema de productividad con la participación de los trabajadores, involucrando a los mismos en la gestión operativa de la misma, de manera de asegurar no solo el nivel de competitividad de la empresa sino también los niveles de empleo y calidad del producto. El convenio también establece que la mejora de la productividad está vinculada a cambios en la organización del trabajo, en los procesos productivos y en la calificación del personal.

Mejora Real de Productividad: Se entiende por Mejora Real de Productividad, a la última medición determinada en forma semestral, de acuerdo al sistema vigente de productividad. Los ajustes complementarios previstos en la escala precedente se aplicarán siempre que la Mejora Real de Productividad sea igual o superior al 5 %. Premio por productividad: La empresa abonará un premio por productividad eventual y variable que se regulará por el instructivo vigente y las eventuales modificaciones que se acuerden en el ámbito del Comité de Productividad.

Las partes han entendido acorde a las modernas relaciones de trabajo establecer un sistema de productividad que pueda ser más participativo de todas las partes involucrando a los trabajadores en la gestión operativa que redunde en elevar el nivel de competitividad de la empresa y consiguientemente el empleo y la calidad del mismo. *Sistema de productividad*: A partir del 1.º de enero del 2006 se establece un sistema de productividad aplicable a los trabajadores jornaleros en los siguientes términos:

*Aspectos para mejorar la productividad*: Las partes acuerdan que a los efectos de mejorar la productividad se analizarán periódicamente los sistemas de producción, los procedimientos, la capacitación necesaria y la información referente a introducción de maquinarias o nuevas tecnologías (*Acuerdo Colectivo CIR-Comité de Base CIR, UNTMRA, 2005*).

Las mismas consideraciones realizadas anteriormente con respecto a la escasa presencia de temáticas como las de formación y capacitación y la de calidad en los convenios firmados a partir del año 2005, se pueden reiterar para la temática de la productividad, que tiene una pobre discusión en la negociación colectiva impulsada por el gobierno de izquierda.

## Tecnología

Como se destacó antes, la incorporación de tecnología ha tenido una dinámica relativamente importante en la industria a partir de 1974. Si bien esta incorporación fue en muchos casos parcial e intersticial, su impacto en los procesos de trabajo y en la fuerza de trabajo fue sin dudas importante. Uno de los cambios de mayor envergadura que las empresas debieron realizar para mejorar la calidad de la producción fue renovar el equipamiento incorporando tecnología moderna de base informática. Estas nuevas tecnologías no solo elevaron la eficiencia y la cantidad de la producción, sino que además, la informatización del equipamiento tecnológico permitió darle una mayor flexibilidad a la producción de manera de adaptarla mejor a la demanda de los clientes. La flexibilidad descansa en las posibilidades de programar y reprogramar las máquinas inherentes a la base informática que sustenta el funcionamiento de las mismas (Malerba y Orsenigo, 2000).

Con relación al impacto de la tecnología en la fuerza de trabajo, los convenios de la industria química regulan dos aspectos centrales: la defensa del empleo en caso de sustitución de trabajadores por máquinas, y la defensa de la carga de trabajo de los trabajadores, que no debe aumentar con los cambios técnicos. Este convenio de la rama química del año 1993 establece una definición de cambio



tecnológico, para acordar cuando se deben implementar acciones específicas en ese plano:

Innovaciones de Tecnología (definición): Consisten en la sustitución de máquinas, realización de modificaciones esenciales en el equipamiento o maquinaria fabril, o automatización total o parcial de los procesos de producción, con la finalidad de aumentar el volumen de producción. La incorporación de máquinas sin sustitución de las existentes, que no impliquen desplazamiento de persona, no se consideraran innovación de tecnología a los efectos del presente Acuerdo, salvo que posteriormente estas sean eliminadas total o parcialmente del proceso productivo en el plazo de veinte meses a partir de la fecha de incorporación. Exclusiones: No constituye innovación de tecnología ni reestructuración de tareas la modificación de los procesos de producción. Operarios Desplazados: Se considera desplazados por una innovación de tecnología o reestructuración de tareas, a aquellos operarios que, procedentes de una tarea que haya sido objeto de ellas, pasan a desempeñar tareas de una categoría cuyo salario medio sea menor. Operarios indirectamente afectados: Se considera indirectamente afectados por una innovación de tecnología o reestructuración de tareas, a aquellos operarios que sean desplazados, vean disminuido su tiempo de trabajo incentinado, o su salario término medio, como consecuencia de la misma, aun cuando su tarea permanezca inalterada (*Acta de Ratificación de Acuerdo Laboral Polímeros Uruguayos/ Asociación de Empleados de Polímeros Uruguayos*, 1993).

Este convenio ratifica la potestad de la dirección de la empresa para tomar decisiones sobre compra de maquinaria y sustitución de equipamiento, y regula la participación del sindicato en la discusión acerca de los impactos que este cambio tecnológico pueda tener en la reestructuración de tareas de la empresa. El convenio también define criterios generales sobre cómo se deben procesar los desplazamientos de personal y los cambios de las tareas que deriven de la introducción de nuevas tecnologías.

- a. Es privativo de la dirección de la empresa, la resolución de efectuar innovaciones de tecnología, la realización de los estudios de trabajo correspondientes a la maquinaria y equipos actuales o que se proponga introducir, la determinación del método de trabajo, y la asignación a cada operario o grupo, de funciones o cantidad de máquinas o equipos, sujetos [...].
- b. La participación de [...] tiene por finalidad esencial, comprender que su aplicación no signifique para los operarios comprendidos en las mismas, una carga de labor superior a la normal, tal como ella se define en el párrafo anterior.
- c. Los desplazamientos que se originen en la introducción de innovaciones de tecnología, se aplicarán por orden de antigüedad decreciente en la tarea afectada, salvo acuerdo de que ellos resulte inconveniente por razones de adaptación, u otros motivos a juicio de la empresa.
- d. No se dispondrán por la empresa de cesantías, suspensiones temporarias ni reducciones de jornadas de trabajo del personal desplazado de su



tarea a consecuencia de la introducción de innovaciones tecnológicas o reestructuración de tareas. Los operarios desplazados deberán desempeñarse en las nuevas tareas que le sean asignadas por la empresa, cumpliendo con el método de trabajo respectivo. Estos desplazamientos no podrán producir la disminución de los niveles de ocupación en la sección a que se destine el desplazado. La capacitación para las nuevas tareas que deriven de la innovación de tecnología será de cargo de la empresa (*Acta de Ratificación de Acuerdo Laboral Polímeros Uruguayos-Asociación de Empleados de Polímeros Uruguayos, 1993*).

La negociación del cambio técnico supone que los mismos se deben realizar a nivel de empresa debido a las especificidades que asume en cada caso concreto. Sin embargo, de manera similar a lo que ocurre con el tema de la productividad, el desarrollo de convenios a nivel de empresa que se produce a partir de 1991 no incorpora con fuerza la temática del cambio tecnológico. La regulación adquiere un carácter defensivo, en la medida que se orienta fundamentalmente a defender puestos de trabajo amenazados por los cambios, o simplemente formula una declaración de intenciones que no se traduce en acuerdos sustantivos o en mecanismos procesales de regulación. Este convenio de la rama de alimentos del año 2003 es un ejemplo:

Si durante la vigencia de este acuerdo o su eventual prórroga, como consecuencia de introducción de nuevas tecnologías o cambios en los procesos, se originan nuevos excedentes de personal, se negociará con el Sindicato la forma de absorber dicho excedente. Obligaciones de Compañía Salus:

- Analizar conjuntamente con el Sindicato en una comisión que se integrará a tales efectos:
  - evolución de la marcha del convenio;
  - evolución de la masa salarial (nivel de salarios y dotación de personal);
  - incorporación o modificación de tecnologías, reestructuras, etcétera (*Convenio colectivo Cía. Salus (Fuente), COES Salus-Centro de Obreros y Empleados de Salus, FOEB*).

Lo mismo ocurre con los convenios de la rama metalúrgica, que adquieren un carácter netamente defensivo en relación con los cambios tecnológicos. Este convenio del año 1988 es un ejemplo:

Nuevas tecnologías: cuando por la incorporación de equipos y/o maquinaria que impliquen una nueva tecnología no existente en las empresas se produjera un exceso de personal, la misma se compromete a:

- a. no despedir personal por esta causa durante los seis meses siguientes a la incorporación de los nuevos equipos y/o maquinaria;
- b. a usar este lapso para tratar de redistribuir dentro de la misma al personal en exceso;
- c. el personal de la empresa tendrá preferencia para ser entrenado en el manejo de la nueva tecnología, salvo que la misma necesitara de conocimientos previos que en el país no se adquirieran normalmente en menos de seis meses.

Los cambios de métodos o sistemas en el equipo y/o maquinaria existente no quedan incluidos en este acuerdo (*Convenio colectivo-Centro de Obreros y Empleados de Salud, FOEB, 2003*).

También encontramos convenios de la rama metalúrgica en los cuales se reconoce el atraso tecnológico y se establecen criterios generales basados en el respeto mutuo entre empresarios y trabajadores para negociar los procesos de reconversión productiva. Este convenio de la rama metalúrgica del año 1993 es un ejemplo:

Asimismo, y para intentar contrarrestar en parte los factores negativos arriba mencionados, se harán los máximos esfuerzos con vistas a no afectar los niveles de actividad. Sin perjuicio de lo expuesto la UNTMRA declara que en su concepto todo esto es resultado de la política industrial negativa del gobierno que incide con sus efectos en la falta de preparación de la Industria; por ello reitera la necesidad de abrir el y los ámbitos de negociación entre la UNTMRA y AFAEE, entre los Comités de Base y las empresas sobre la situación de la industria y su desarrollo, la organización del trabajo y el medio ambiente en que este se realiza, así como la posibilidad de convenir sobre la productividad, su incremento y la distribución de sus beneficios. Para la UNTMRA el enfrentar las dificultades antes señaladas y otras, como el atraso tecnológico, las inversiones, organización y método, capacitación laboral, etcétera, supone crear un clima de negociación sobre la base del respeto mutuo, a los efectos de la preservación del Sector y los puestos de trabajo. Es decir una efectiva reconversión productiva negociada entre las partes, a los efectos de preservarse y avanzar (*Convenio colectivo Asociación de Fabricantes de Artículos Eléctricos y Electrónicos-UNTMRA, 1993*).

En la rama del papel y celulosa también se establecen disposiciones de defensa del empleo frente a los cambios técnicos, como se muestra en el siguiente convenio del año 1988:

Los trabajadores comprendidos en este Acuerdo desarrollan actualmente las tareas de empaquetadora de higiénico a mano (manual), desarrollando las mismas en dos turnos en régimen de horario rotativo semanal. Este sistema de trabajo de la Sección Higiénico se encuentra a cargo de veinticuatro (24) operarias. La sección referida modificará su régimen de trabajo debido a la instalación y funcionamiento de una máquina empaquetadora automática de rollos de higiénico con polietileno (máquina *Wrapmatic*) la cual exige un menor número de personal afectado a la sección y una modificación de la modalidad de prestación de las tareas. Se dispondrá que del personal comprendido 14 (catorce) operarios sean redistribuidos en las distintas secciones de la planta y 10 (diez) operarios desarrollen su labor afectados a la máquina automática *Wrapmatic* la cual trabajará en los dos turnos matutino (6 a 1,4 h) y vespertino (14 a 22 h) habituales, en régimen de turno rotativo tanto para los trabajadores redistribuidos como para aquellos afectados a la sección Higiénico con su nuevo régimen de trabajo. La empresa ascenderá de categoría a los trabajadores alcanzados por este

acuerdo los cuales de la categoría 2 (dos) que ocupan actualmente serán calificados en la categoría 3 (tres) de acuerdo a la Evaluación de Tareas del Papel del año 1970 (*Acta de Acuerdo IPUSA [Pando]-Trabajadores Sección Higiénico, 1988*).

En los convenios de la rama de papel y celulosa también se establece la necesidad de establecer relaciones de cooperación entre trabajadores y empresarios para implementar mejoras tecnológicas y cambios en la organización del trabajo de manera de mejorar la competitividad de la empresa. De todas maneras, los criterios que se establecen son muy generales, como en este convenio del año 1995, donde se establecen disposiciones para regular el procedimiento de toma de decisiones más que acuerdos específicos sobre el tema.

Las transformaciones operadas en el mapa político internacional, la globalización de la economía, el vertiginoso impulso de los medios informáticos y de comunicación, sumado a la caída de las barreras y protecciones arancelarias, imponen una adecuación de las formas de funcionamiento y los niveles de producción y calidad; necesidad que es reconocida por las partes y a cuyo abordaje apunta este instrumento. Con el objetivo de ubicarse en un plano competitivo a nivel internacional, transformándose en una empresa netamente exportadora, Fanapel ha encarado un intenso programa de muy importantes inversiones, que por su magnitud adquiere el carácter de irreversible. Dicho programa implica la introducción de nueva tecnología, la adopción de nuevas políticas de gestión y organización, y exige una modalidad de relacionamiento entre la empresa y los trabajadores fundada en el principio de cooperación, clave para la implementación de los cambios proyectados. Las partes aceptan que el trabajo en conjunto es indispensable para implementar las necesarias innovaciones tecnológicas y de organización que se prevén en este convenio, que deberán conducir a niveles ascendentes de calidad, competitividad y productividad, imprescindibles para satisfacer las crecientes exigencias de los clientes. Es propósito del convenio colectivo el regular las relaciones laborales en el marco de una visión y misión de la empresa; compartida por las partes, que implica cambios tecnológicos y un nuevo diseño de la organización que incorpora, entre otros, el trabajo en equipo. Se procurará mantener el actual nivel de empleo, siempre que no se produzcan cambios (incorporación de nuevas tecnologías, cambios organizacionales, crisis económicas), que afecten las condiciones existentes a la firma de este documento (*Convenio colectivo Fábrica Nacional de Papel-Centro Unión de Obreros Papeleros y Celulosa [CUOPYC], 1995*).

En cambio, en este convenio de la rama de alimentos del año 1999, se establecen criterios más precisos para medir y evaluar los efectos de la introducción de nuevas tecnologías, en términos de rendimiento, eficiencia e impactos, así como la necesidad de suministrar la información necesaria para que este proceso se pueda llevar adelante con la colaboración de las dos partes.

Se ha coincidido entre las partes en la necesidad de considerar múltiples factores de medición y evaluación, tanto relacionados con los equipos, la

tecnología, los materiales, etcétera, como con la actitud de trabajo (desempeño, dedicación, eficacia, etcétera). Fórmulas e Información: todas las fórmulas así como los procedimientos de implementación, control, etcétera, deberán estar claros para las partes, para facilitar así su comprensión e involucramiento. La empresa suministrará la información que sea necesaria para el estudio de los temas, excepto en aquellos casos en que se trate de aspectos confidenciales o de circulación restringida.

Incidencia de los cambios tecnológicos o metodológicos: Los cálculos sobre rendimientos, capacidad estándar, objetivos, eficiencia, etcétera, que integren las distintas fórmulas de medición, deberán ajustarse en función de los cambios tecnológicos o metodológicos (*Convenio colectivo FNC-Centro Gremial de FNC*).

En otros convenios, se acepta la necesidad de reducir la cantidad de trabajadores debido a los cambios tecnológicos y se acuerda la formación de comisiones bipartitas para llevar adelante estos procesos. Este convenio de la rama del papel y celulosa, firmado en el año 1999, es un ejemplo:

Las partes acuerdan en que dada la necesidad de reducir la plantilla de empleados de IPUSA, como una de las formas de disminuir costos operativos y mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo y ante la incorporación de nueva tecnología y equipamientos industriales que reducen la dotación de personal necesaria por su funcionamiento automático, se continuará con las reuniones entre representantes del personal y la empresa, en régimen de comisión permanente, con el propósito de avanzar en el análisis de los cambios y transformaciones que ocurran, estudiando todas las alternativas posibles que se planteen (*Convenio colectivo IPUSA-Sindicato de Trabajadores de IPUSA, 1999*).

En la rama de alimentos también encontramos convenios, como este del año 1994, en los cuales se reduce el personal administrativo y los cargos de dirección, en un proceso de reestructura de la empresa para mejorar los niveles de competitividad de la misma. El convenio no relaciona directamente la reducción del personal con la introducción de nuevas tecnologías, sino que las mismas se consideran parte del proceso de reestructura global de la empresa.

Con el objetivo de bajar los costos operativos, mejorar la competitividad y aumentar la productividad del sector administrativo, se plantea una reestructura en dicho sector. La misma implicaría reducir el número del personal administrativo en todos los sectores y niveles, cambios en los cargos de dirección de algunos sectores, reagrupamiento de otros, cambios metodológicos, incorporación de tecnología —nuevos sistemas— etcétera (*Convenio Sector Administración FNC-Centro Gremial de FNC, 1994*).

También encontramos disposiciones más positivas, como es el caso de este convenio de la rama de papel y celulosa del año 1985, que establece cambios tecnológicos para disminuir la intensidad del trabajo y reducir el nivel de ruido y las vibraciones.

La empresa construirá un sistema que disminuya la intensidad del esfuerzo físico para la descarga de los camiones e instalará un sistema de extracción forzada en la zona de descarga de madera. Sección chipera: se prevé realizar mejoras con la finalidad de reducir el nivel de ruido y vibraciones (*Convenio colectivo Fábrica Nacional de Papel-Centro Unión de Obreros Papeleros y Celulosa [CUOPYC]*, 1985).

En la rama de alimentos también se firmaron convenios, como este del año 1996, en el cual ambas partes consideran que la introducción de tecnologías constituyó una mejora de las condiciones de trabajo y una reducción del esfuerzo físico de los trabajadores que trabajan directamente en la producción, aunque también implica, en algunos casos, la reducción o redistribución del personal, para lo cual se establece la posibilidad de establecer nuevos acuerdos en el marco del convenio ya firmado.

Cumpliendo con lo anunciado, la empresa ha iniciado un plan de inversiones en planta —que alcanza a casi todas las etapas de la línea de producción— con el objetivo referido de modernizar las operaciones, y que ha redundado también en mejores condiciones de trabajo y un menor esfuerzo físico para los operarios de producción. Cambios en las condiciones de trabajo. Reestructura de tareas: La empresa se reserva el derecho de realizar cambios y reformas en las modalidades de trabajo, incorporando métodos y tecnologías que permitan alcanzar la eficiencia y productividad que exige la competitividad de la industria en el plano local e internacional. Con los trabajadores de aquellos sectores en que se verifiquen las circunstancias antedichas, la empresa podrá celebrar nuevos acuerdos que contemplen la reducción, redistribución o traslado de personal, la modificación de horarios y retribuciones sin necesidad de esperar al vencimiento o renovación del nuevo convenio general (*Convenio colectivo Establecimientos Colonia-Asociación Laboral del Personal de Establecimientos Colonia*, 1996).

Otro convenio de la rama de alimentos del año 1994 establece la necesidad de brindar la capacitación necesaria, a costo de la empresa, para adecuar los diferentes segmentos de la empresa a los cambios tecnológicos implementados.

En todos los casos de introducción de tecnología y de cambios en la organización y condiciones de trabajo, se brindan los elementos de juicio pertinentes y a costo de la cooperativa se contratan permanentemente cursos de especialización y perfeccionamiento en las áreas de industrialización, comercialización y administración. La cooperativa, en todo momento encara el desarrollo de nuevas líneas de producción y únicamente contrata exportaciones de materia prima sin procesar cuando por la materia prima exportada obtiene precios superiores a los que obtendría en la comercialización de productos de primera calidad, elaborados con la misma (*Convenio Conaprole-Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole*, 1994).

A partir del año 2005, encontramos solo un convenio de la rama química, que establece una regulación muy general en relación con los cambios tecnológicos y a las nuevas condiciones de trabajo que se generan en el marco de la

modernización productiva, en la cual la empresa manifiesta su voluntad de diálogo para llegar a acuerdos en estos temas con los trabajadores.

La empresa manifestó en todo momento su voluntad de diálogo y de poner todo su esfuerzo en lograr un acuerdo que contemplara las nuevas condiciones de trabajo que responden a un nuevo estilo de relaciones laborales que se adecuen a los cambios tecnológicos, sociales y culturales que ha experimentado el mundo del trabajo (*Convenio colectivo Pinturas Inca-Comité de Base de Inca, 2005*).

El análisis de estos convenios refuerza las conclusiones expuestas anteriormente, en el sentido de la escasa incorporación, en la negociación colectiva reinstalada por el gobierno de izquierda, de temáticas que no están ligadas directa o indirectamente a los salarios. La negociación colectiva a nivel de rama de actividad restablecida por el gobierno de izquierda tuvo una impronta fuertemente salarial, en la cual los temas referidos a los cambios productivos y al desarrollo de la competitividad no estuvieron presentes en los contenidos de los convenios salariales. Esta fuerte presencia de los temas salariales tiene dos explicaciones: en primer lugar, como señalamos anteriormente, la negociación por rama de actividad no es el espacio más adecuado para tratar buena parte de estos temas, que adquieren características específicas de acuerdo a la rama o a la empresa en la cual se discuten. En segundo lugar, los empresarios se resistieron a incorporar estos temas en la negociación por rama, aduciendo que los mismos se debían remitir a los convenios por empresa. En tercer lugar, el análisis de los convenios colectivos parece indicar una tendencia ya señalada a especializar los espacios de negociación, destinando los convenios por rama a la negociación salarial y los convenios por empresa a nuevas temáticas ligadas a las exigencias productivas. De todas maneras, los datos muestran claramente una tendencia, a partir del año 2005, a reducir la presencia de temáticas no salariales en la negociación colectiva.



## Conclusiones

Las hipótesis que este trabajo intentó discutir a partir de la información empírica que surge del censo, de los contenidos de los convenios colectivos y de las entrevistas a los informantes calificados, plantean que los cambios en la composición de los actores laborales requieren revisar los formatos tradicionales de negociación colectiva para adaptarlos a las nuevas realidades y para superar las limitaciones históricas de los mismos. Las dificultades más importantes de los modelos anteriores se pueden resumir en la escasa institucionalización de los procedimientos de negociación, la debilidad de los acuerdos colectivos, las desigualdades en términos de representación de intereses, los problemas de articulación entre la negociación por rama y la negociación por empresa, y los escasos avances en términos de enriquecimiento de la pauta salarial, lo que significa que la negociación colectiva no incorpora las nuevas temáticas ligadas a los procesos de reestructuración productiva.

En función de estas hipótesis, el primer punto que debemos retomar en la discusión es si el proceso de negociación colectiva iniciado en el año 2005 reproduce los formatos tradicionales de negociación o introduce cambios sustantivos al mismo. Las modificaciones más importantes que se introducen en este período son la ampliación de la cobertura al sector rural y a las empleadas domésticas y el desarrollo de un marco normativo para dar un respaldo formal a los procesos de negociación.

El primer punto salda una deuda histórica con sectores históricamente excluidos de la negociación colectiva, pero no modifica sustantivamente el formato de negociación. El desarrollo del marco normativo, en cambio, establece avances sustantivos con respecto a formatos anteriores, en la medida en que genera las condiciones para superar la escasa institucionalización que tuvieron históricamente los anteriores procesos de negociación colectiva. Si bien la negociación colectiva en nuestro país surge en el marco de la Ley de Consejos de Salarios del 1943, este conjunto normativo no regulaba numerosos aspectos de la negociación colectiva y de las relaciones laborales que se regían por prácticas de hecho más que de derecho. Esta ausencia de regulación se corresponde, a su vez, con la defensa de la autonomía del movimiento sindical frente al Estado, bandera histórica del movimiento sindical desde sus orígenes anarquistas hasta nuestros días. La negociación colectiva que se retoma a partir de 1985 es aún más informal en términos jurídicos, en la medida en que retoma aspectos parciales de la Ley de Consejos de Salarios de 1943 con procedimientos de la Coprin del año 1968, organismo que fijaba por decreto del Poder Ejecutivo precios e ingresos de los trabajadores.

El nuevo marco jurídico que se desarrolla a partir del año 2005 introduce un cambio fundamental en las relaciones laborales: la posibilidad de que la



convocatoria a Consejos de Salarios se realice a pedido de trabajadores, de empresarios o, como lo establecían las normas anteriores, por voluntad del Poder Ejecutivo. Esta norma establece las condiciones para construir un sistema de relaciones laborales que funcione con autonomía del sistema político, de acuerdo al modelo de *neocorporativismo social* caracterizado por Schmitter. Este modelo, cuyos ejemplos históricos más salientes son las experiencias de negociación colectiva de los países del norte de Europa, se sustenta en la autonomía y legalidad específica de los espacios de negociación de intereses, espacios que generan acuerdos estables, de largo plazo, que se convierten en políticas de Estado, ya que trascienden los cambios de poder político. Estos modelos neocorporativos se sustentan, a su vez, en la estrecha relación entre sindicatos y partidos políticos de izquierda, y se comienzan a implementar cuando los partidos de izquierda lograron mayorías electorales y llegaron al gobierno tras años de oposición.

Las posibilidades de que el sistema de relaciones laborales del Uruguay transite por recorridos similares es una pregunta que surge del análisis de los cambios normativos introducidos en este período. Esta pregunta nos introduce en otra dimensión de análisis que se ha desarrollado a lo largo de este trabajo. La construcción de modelos de relaciones laborales autónomos y estables requieren de respaldos jurídicos que los protejan y estimulen, pero estos por sí solos no son suficientes. Como señala Dunlop (1958), un sistema de relaciones laborales se construye como tal en la medida en que los actores compartan normas y valores que sustenten el funcionamiento del sistema.

Las normas jurídicas establecen los andamiajes básicos del sistema de relaciones laborales y de negociación colectiva, pero para que este sistema se concrete también se deben compartir normas de comportamiento y de relacionamiento entre actores, que no solo se plasman en forma jurídica. Las normas de comportamiento compartidas permiten construir un conjunto de «reglas de juego» aceptadas por los actores más allá de coerciones o de sanciones establecidas a nivel jurídico. Reynaud (1988) señala que la función más importante de la actividad de regulación viene del hecho de que es el fundamento de la acción colectiva. Este autor admite, como Olson (1992), la necesidad de ligar la acción colectiva a algún mecanismo de coerción. Las reglas forman parte de esta coerción, pero tienen al mismo tiempo un efecto particular: las reglas son creadas en un proyecto que define los intereses colectivos que hay que defender. Los intereses colectivos son claros para los actores una vez que la acción colectiva existe. En este sentido, para Reynaud, los intereses no son condiciones a priori de la acción; las reglas de la acción colectiva son una construcción social y no el resultado deducible de un análisis a priori de los intereses de los actores. La construcción de reglas de juego en el proceso de negociación colectiva no es el mero producto de la norma jurídica: estas reglas se van construyendo en el propio proceso, avanzando en las definiciones de los intereses ligados a la acción colectiva. Empresarios y trabajadores definen y redefinen sus intereses en

el proceso de construcción de reglas de juego que se abre con la convocatoria a Consejos de Salarios.

Reynaud distingue un tipo especial de reglas, que él llama las reglas autónomas; en estas reglas, el cálculo del interés individual coincide con el respeto de la regla. Las reglas de cooperación, de decisión común y de autoridad son de este tipo. Estas reglas se mantienen en un grupo, aunque no reciban más que una débil adhesión, porque todo el grupo tiene interés en respetarlas mientras no se adopte otra. La regla se constituye en un punto de equilibrio obligado entre las diferentes expectativas al interior del grupo. Las reglas de juego construidas en el proceso de negociación colectiva se pueden definir como reglas autónomas, en la medida en que los actores participantes tienen interés en que se respeten, para avanzar en decisiones comunes.

En el trabajo establecimos que el respeto a las reglas de juego formales e informales de la negociación constituye un dispositivo sobre el cual se pueden construir relaciones de confianza. Esta confianza se entiende como la certidumbre que tiene un actor acerca del comportamiento del otro, aunque no existan mecanismos de vigilancia o de control sobre las conductas. Los datos del censo muestran que los niveles de confianza con relación a este dispositivo son relativamente altos, lo que indica avances importantes en la conformación de un conjunto de reglas de juego compartidas por los actores. La experiencia de negociación colectiva más próxima en el tiempo, es decir, la que desarrolló en el período 1985-1989, mostró grandes dificultades para establecer reglas de juego aceptadas y respetadas por los actores. El cuestionamiento constante a los procedimientos establecidos, tanto por parte de los empresarios como de los trabajadores, las críticas a la actitud «dirigista» del Estado por parte de los trabajadores, la permanente amenaza de retiro de la negociación por parte de los empresarios, la firma de convenios que no respetaban las pautas establecidas por el Poder Ejecutivo, fueron, entre otros, jalones que pautaron ese proceso de negociación y que indican las dificultades para construir reglas de juego compartidas.

Estas dificultades fueron menores en el proceso iniciado en el año 2005. La mayor formalidad jurídica que respaldó este proceso, a diferencia del anterior, permitió también construir un conjunto de normas informales que sustentaron la nueva institucionalidad jurídica. Los actores, a su vez, se mostraron más dispuestos a aceptar los procedimientos establecidos y a respetar los acuerdos establecidos. La percepción del rol del Estado en la negociación también fue evaluada mayoritariamente como más positiva que en el período anterior, en la medida en que jugó un papel más neutral en los procesos de negociación. Sin embargo, en este plano, ciertos niveles de desconfianza se mantienen, aunque muestran signos opuestos. En el período 1985-1989 los mayores niveles de desconfianza con respecto a la actitud neutral del Estado en la negociación las encontramos entre los trabajadores, en el marco de un gobierno de un partido tradicional. En el período 2005-2009 los mayores niveles de desconfianza los encontramos

entre los empresarios, en el marco de un gobierno de izquierda. Estos datos son indicadores claros de las dificultades para construir un sistema de relaciones laborales autónomo, que se independice de la dinámica de los partidos políticos y de la rotación de gobierno.

Un sistema de relaciones laborales también debe estar dotado de un sistema de valores compartidos. Cuando hablamos de valores compartidos, no estamos planteando que los actores deben tener visiones ideológicas comunes, o propuestas políticas coincidentes. Por el contrario, compartir un conjunto de valores en el marco de las relaciones laborales implica que los actores deben tener, más allá de sus diferencias ideológicas, visiones comunes sobre la importancia del diálogo, los límites de los conflictos, el respeto por los compromisos, etcétera. Estos valores compartidos los podemos resumir en la idea de que los actores laborales deben desarrollar una cultura de negociación, sobre el supuesto de que tienen intereses y visiones ideológicas diferentes, para sustentar el funcionamiento del sistema de relaciones laborales.

Los resultados del censo indican que los actores han avanzado en el desarrollo de una «cultura de negociación», en la medida en que los balances que realizan del proceso son positivos y de que se señalan mutuamente las actitudes positivas hacia el diálogo de empresarios y trabajadores. Los actores también destacan, explícitamente, que el proceso de negociación implementado a partir del año 2005 ha permitido ampliar y profundizar esta cultura de negociación. Esto no impide que también señalen debilidades en el proceso, como la falta de información y de experiencia en la actividad de negociación. La ausencia de espacios de negociación colectiva durante quince años, la renovación de los elencos dirigentes y de los técnicos del MTSS especializados en temas de negociación colectiva, producen la sensación de que estos procesos siempre están comenzando de cero. El desarrollo de aprendizajes organizacionales solo se puede lograr en el marco de estructuras que mantienen estabilidad y continuidad en el tiempo, que sedimenten experiencias y reflexión en torno a las mismas. El desarrollo de una cultura de negociación estará ligado, en el futuro, a la permanencia y estabilidad de estos espacios a lo largo del tiempo.

Otra dimensión relevante para la construcción de un sistema de relaciones laborales autónomo y estable lo constituye la legitimidad que los actores otorgan al proceso de negociación colectiva y, a su vez, los niveles de legitimidad que cada actor otorga a los demás. Esta legitimidad es fundamental, en la medida en que establece los fundamentos para el desarrollo del diálogo entre interlocutores confiables, el respeto de los acuerdos logrados y las posibilidades de establecer políticas de largo plazo.

Los datos del censo indican que este proceso de negociación aumentó los niveles de legitimidad en dos dimensiones. La primera se refiere a la legitimidad global del proceso, que todos los actores coinciden en señalar y que tiene como fundamento el fuerte respaldo legal que tuvo el proceso. Esta mayor legitimidad del proceso contribuye también a la construcción de reglas de juego compartidas,

como discutimos antes. La segunda dimensión se refiere a la legitimidad recíproca que se otorgan las partes que participan del proceso. Los datos del censo indican también que los niveles de legitimidad son relativamente altos, en la medida en que tanto las organizaciones sindicales como empresariales se consideran, recíprocamente, como representativas. En este sentido, como señalamos en el trabajo, las organizaciones sindicales son consideradas más representativas ante los empresarios que las organizaciones empresariales ante los trabajadores, en un contexto global de valoración positiva de ambas partes.

Resulta interesante comparar estos datos con la opinión relevada a los empresarios, que señalan que el fortalecimiento de las organizaciones profesionales fue uno de los aspectos positivos de este proceso de negociación. Este fortalecimiento se debe a la necesidad de elegir representantes empresariales para que participen en los diversos espacios de negociación, lo que obliga a que las organizaciones profesionales establezcan mecanismos formales o informales de elección de autoridades y de representantes. Esta necesidad redundó en un fortalecimiento de las formas de organización internas, de los mecanismos de elección y de los criterios de representatividad institucional, cuya consecuencia es un crecimiento en términos de legitimidad frente a sus pares en la negociación.

El análisis de estos datos indica, de todas maneras, que los actores, si bien han aumentado sus niveles de legitimidad, tienen mucho recorrido por realizar para alcanzar plena confiabilidad en el terreno de las relaciones laborales. Como señalamos en el desarrollo teórico del Capítulo 1, las organizaciones empresariales han tenido dificultades históricas para construir altos niveles de legitimidad, debido a diferentes factores, como su incapacidad para construir proyectos hegemónicos y la baja participación de los socios en las gremiales empresariales. Debido a la asimetría de poder estructural, la acción colectiva tiene menos importancia para los empresarios que para los trabajadores, como mecanismo de defensa de sus intereses corporativos. Esto redundó en bajos niveles de participación activa en las gremiales y escasa competencia electoral interna. Al mismo tiempo, a diferencia de los sindicatos, los empresarios actúan como grupo inclusivo, en el sentido de Olson, en la defensa de sus intereses salariales, pero como grupo exclusivo en sus relaciones en el mercado. Esto quiere decir que requieren apoyos de las empresas miembros en la negociación colectiva, pero al mismo tiempo estas empresas están compitiendo en el mercado entre sí. Estas tensiones dificultan la construcción de altos niveles de legitimidad frente a terceros. A estos problemas inherentes a cualquier organización empresarial, hay que agregar las dificultades de los empresarios de nuestro país para construir altos niveles de legitimidad a nivel social. La fuerte dependencia de los empresarios de la protección del Estado, las estrategias de maximización de rentas construidas sobre vínculos privilegiados con el Estado más que sobre mayores niveles de eficiencia productiva, afectaron históricamente la imagen de los empresarios frente a la sociedad. Si bien los recientes cambios productivos han modificado estos

parámetros, la construcción de altos niveles de legitimidad social sigue siendo una materia pendiente para el sector empresarial.

Las organizaciones sindicales también adolecen de problemas de legitimidad, pero su explicación transita por dimensiones diferentes. Los problemas de legitimidad del movimiento sindical los podemos analizar en función de dos grandes dimensiones: el impacto que los cambios productivos han tenido en la configuración de la clase trabajadora y la nueva articulación entre movimiento sindical y actores políticos. La primera dimensión se expresa en la creciente heterogeneidad de los trabajadores, en términos de calificaciones, relación salarial e inserción en el proceso productivo. La precarización creciente de las relaciones contractuales de trabajo, la polarización de las calificaciones en función de los diferentes desarrollos tecnológicos, la tercerización de los procesos de trabajo y el desarrollo de formas de organización de trabajo más flexibles, generan diferencias crecientes en la composición de la fuerza de trabajo de nuestro país. Estas diferencias generan intereses crecientemente heterogéneos, que dificultan el desarrollo de acciones colectivas a nivel sindical. La segunda dimensión apunta a la creciente despolitización de la acción sindical, en la cual los clivajes corporativos adquieren un peso creciente. La clásica estructura dualista del movimiento sindical, señalada por Errandonea y Constáble (1969) en la cual los intereses de clase y los intereses ciudadanos aparecían divididos, fue sustituida a partir de los años setenta por una conciencia política más homogénea. Mientras que antes de los años setenta del siglo pasado los trabajadores apoyaban a los dirigentes de izquierda en las elecciones sindicales para que defendieran sus intereses y votaban a los partidos tradicionales en las elecciones nacionales, a partir de esa fecha la relación entre pertenecer a un sindicato y votar a partidos de izquierda se fue haciendo más fuerte. Esta relación se mantuvo luego de la dictadura hasta los años noventa, fecha a partir de la cual los vínculos entre partidos políticos de izquierda y movimientos sindicales, si bien no desaparecieron, tendieron a debilitarse. La crisis del socialismo real de los años noventa y los cambios generacionales del movimiento sindical explican en parte este fenómeno. A partir del año 2005, si bien la izquierda llega al gobierno, muchos sindicatos recién formados y reconstituidos luego del fuerte debilitamiento del movimiento sindical producido entre 1990 y 2005, se conforman con liderazgos menos articulados con organizaciones políticas.

Las dos dimensiones analizadas se refuerzan recíprocamente, en la medida en que la creciente heterogeneidad de la clase trabajadora no es contrarrestada por estructuras políticas sólidas que permitan cementar la acción colectiva más allá de las fragmentaciones corporativas. Como señala un clásico como Pizzorno (1976), la condición de la participación política en una organización es que esta tenga la capacidad de crear «áreas de igualdad», es decir, el sentimiento de pertenencia a un sistema en función de elementos comunes que unen a los que participan. Cuanto menor peso tienen las organizaciones políticas que operan en el movimiento sindical, más difícil resulta crear áreas de igualdad en una

clase trabajadora objetivamente más heterogénea. La consecuencia de esta incapacidad para construir áreas de igualdad es la disminución de la participación política y la pérdida de legitimidad de las organizaciones sindicales.

La experiencia de negociación colectiva iniciada en el año 2005 generó condiciones para el fortalecimiento de las organizaciones sindicales y de las organizaciones empresariales, debido a la necesidad de elegir representantes para participar en las rondas salariales. Más allá del impulso que generó esta convocatoria, los problemas de legitimidad que planteamos anteriormente subsisten, en la medida en que suponen superar problemas más complejos y profundos que la mera convocatoria salarial. La construcción de un espacio de relaciones laborales con relativa autonomía del sistema político a su vez, tendrá impactos importantes en la lógica de acción colectiva de empresarios y sindicatos. Un sistema de relaciones con un andamiaje institucional y una lógica de funcionamiento que se autonomice del sistema político, puede tener como resultado no deseado el desarrollo de estrategias corporativas en el movimiento sindical, que fragmenten sus intereses y limen las bases de construcción de la acción colectiva.

La normativa jurídica sancionada a partir del año 2005 tuvo un efecto importante en la disminución de los desequilibrios de poder entre los actores laborales que participaron en la negociación colectiva. Las diferentes leyes de protección de los derechos sindicales otorgaron a los representantes de los trabajadores garantías formales para el desarrollo de sus funciones, lo que les permite tener una relación más equilibrada con la contraparte laboral. Los empresarios criticaron este desbalance normativo, que tendió a otorgar garantías a los trabajadores sin avanzar en disposiciones que dieran garantías a los empresarios, como por ejemplo la reglamentación del derecho de huelga. Más allá de esta discusión, el resultado parece inclinarse hacia un mayor equilibrio en el relacionamiento de las partes, equilibrio que quizá no se hubiera establecido si la normativa hubiera ofrecido garantías iguales a actores desiguales en términos de poder estructural. La normativa jurídica jugó un rol compensador de las diferencias de poder que se inscriben en la estructura social, aspecto que constituye un avance sustantivo en relación con las experiencias de negociación colectiva del pasado. Los actores laborales destacan como aspectos positivos de este proceso las garantías legales otorgadas a los trabajadores, coincidiendo en señalar que las condiciones de diálogo de este período han sido más igualitarias que en otros momentos históricos.

Las diferencias de poder no solo se establecen entre trabajadores y empresarios sino que también se producen al interior del movimiento sindical, donde encontramos sindicatos con gran capacidad de movilización y de negociación coexistiendo con sindicatos más débiles en términos potenciales. Esta diferenciación resulta pertinente cuando relevamos la opinión de los actores laborales, que destacan que el formato de negociación implementado a partir del año 2005 no funciona adecuadamente si los sindicatos no son fuertes. Esta visión reafirma las dificultades para institucionalizar un sistema de relaciones laborales, en la

medida en que las verdaderas garantías que tienen los actores de que se respeten las reglas de juego continúan residiendo en su fuerza de hecho y no en las normas del sistema. Si bien, como vimos antes, esta experiencia de negociación colectiva avanzó en el desarrollo de una cultura de negociación y una mayor igualdad entre las partes laborales, los mismos no terminan de conformar un sistema que funcione sobre valores y normas de consenso. Las relaciones de fuerza continúan siendo, pese a los avances logrados, las que regulan los aspectos más significativos de la negociación salarial implementada desde el año 2005.

La articulación entre la negociación por rama de actividad y la negociación por empresa fue otro de los desafíos que enfrentó este proceso de negociación colectiva. La negociación por rama, tripartita y centralizada, ha sido el modelo histórico de negociación colectiva implementada en Uruguay y en la mayor parte de los países de América Latina. Como señala Sisson (1987) la negociación por rama se puede interpretar como un componente de debilidad de los movimientos sindicales, sobre todo en sus etapas constitutivas, los cuales debieron apelar a la intervención estatal para establecer un sistema de negociación salarial. La negociación por empresa, en cambio, significa que el sindicalismo ha tenido capacidad para negociar con los empresarios sin tutelas estatales. Esta perspectiva, que puede ser útil para entender las etapas matriciales de los sistemas de relaciones laborales de nuestro país no resulta adecuada para comprender la realidad contemporánea. El desarrollo de la negociación por empresa, iniciada a partir de 1990, acotó fuertemente el poder del movimiento sindical, al perder su inserción privilegiada en los espacios centralizados de negociación colectiva, desde los cuales tenía un poder que lo constituía en una minoría ponderada, en el sentido de Schmitter (1974). El poder del movimiento sindical, debido a su inserción en la decisión de variables centrales de la economía de un país, era muy superior al peso numérico real de las organizaciones sindicales en el conjunto de los trabajadores del país.

La negociación salarial iniciada en el año 2005 reinstala al sindicato de rama en la posición que había perdido durante quince años, pero también mantiene, como mostramos en el análisis realizado, una importante actividad de negociación a nivel de empresa. El formato de negociación, a su vez, tendió a crear dos espacios especializados: la negociación de salarios se realiza a nivel de rama y la negociación de temas no salariales se introduce en la negociación por empresa. Sin embargo, esta especialización es relativa, debido a que también se dio una importante negociación salarial a nivel de empresa y a que la introducción de nuevos temas, como veremos más adelante, se ha enfrentado a resistencias importantes por parte los empresarios. De todas maneras, el desarrollo de estas dos modalidades es un componente nuevo en el desarrollo de la negociación salarial, motivado especialmente por el impacto del proceso iniciado en 1990 y por la necesidad de adecuar la negociación a las transformaciones productivas. La convocatoria a Consejos de Salarios fortaleció el protagonismo del sindicato de rama, pero al mismo tiempo, como señalamos antes, el hecho de que se



mantengan los dos tipos de negociación es un factor de dispersión de fuerzas para el movimiento sindical. También se ha señalado en el trabajo que, en algunos casos, la negociación por empresa ha dificultado las discusiones en las rondas salariales por rama de actividad, en la medida en que los convenios que se firman en esa instancia son propuestos como modelos en la instancia de rama. Como la negociación por empresa se realiza generalmente en las empresas de mayor desarrollo de una rama, la imposición de ese modelo al resto de las empresas genera resistencias importantes a nivel de los empresarios.

En este sentido, la incorporación de nuevos temas en la negociación salarial, como vimos en el capítulo anterior, no tuvo los alcances buscados por los sectores que impulsaron la negociación por empresa a partir de 1990. En la negociación colectiva iniciada a partir del año 2005 se incorporan nuevos temas en la negociación a nivel de rama de actividad, como el de la discriminación de género y la seguridad y salud laboral. Estos nuevos temas tienen sus orígenes en el marco normativo implementado a partir del año 2005, que legisló sobre los mismos, promoviendo la mejora de las condiciones de trabajo en las empresas. De todas maneras, los trabajadores criticaron la falta de iniciativa de los delegados del Poder Ejecutivo para promover la discusión, en las rondas salariales, de temas vinculados a la mejora de las condiciones de trabajo. La negociación a nivel de rama fue casi exclusivamente salarial, y la incorporación de nuevos temas a nivel de los convenios por empresa chocó con fuertes resistencias empresariales. En este sentido, la negociación de los salarios por rama de actividad, como plantea Sisson, tiene dos ventajas para los empresarios. Por un lado, iguala un componente de los costos empresariales en la competencia en el mercado: los salarios. Por otra parte, al centrarse en los salarios, deja sin regular múltiples dimensiones del acontecer cotidiano en las empresas que afectan a los trabajadores. La negociación por empresa, en cambio, limita más el poder empresarial, porque obliga a los mismos a negociar áreas que anteriormente estaban sujetas al control empresarial. Esta situación explica la aceptación, por parte de los empresarios, de la negociación de salarios por rama de actividad, y la resistencia a incorporar nuevos temas en la negociación por empresa.

La elaboración de pautas salariales por parte del Poder Ejecutivo, que no tienen carácter obligatorio pero que orientan la discusión salarial es otra dimensión novedosa de este proceso de negociación salarial en relación con experiencias anteriores. El carácter orientador de las pautas salariales permite cortar la subordinación de la negociación salarial a las políticas económicas vigentes, aunque establece criterios que articulan las mismas a la negociación vigente. Este modelo supera la crítica realizada por los trabajadores en la negociación colectiva desarrollada en el período 1985-1989 en relación con el excesivo intervencionismo estatal en la negociación salarial.

Los actores destacan que las pautas salariales implementadas en este período otorgaron mayor claridad al proceso de negociación, en la medida en que permitieron ordenar y orientar la discusión de este tema. Por su parte, los empresarios



señalan que la claridad de las pautas salariales permitió que los acuerdos se lograran con relativa celeridad. De todas maneras, las pautas salariales no se siguieron en todos los grupos de discusión, debido a que se aplicaron a sectores muy diferentes en términos de performance económica. La aplicación de pautas generales a realidades particulares muy diferentes genera las condiciones para que los actores, cuando las circunstancias son adversas, establezcan acuerdos más cercanos a sus posibilidades reales sin respetar las pautas establecidas. Los trabajadores también señalan como aspecto negativo del proceso de negociación la diversidad de pautas que se plantearon y el hecho de que, en muchas ocasiones, estas pautas se transformaron en un techo para los aumentos salariales. En este sentido, las pautas salariales, en la medida en que establecen criterios promediales, se constituyen en un incentivo para los sectores con salarios más bajos y una limitante en las ramas de mejor desempeño económico y de mayores posibilidades de redistribución.

La apertura de los 24 grupos originales en subgrupos más específicos, permitió dar cuenta de la heterogénea realidad de las ramas de actividad. En este sentido, la reducción de grupos de negociación, que pasa de 47 en el año 1985 a 24 en el año 2005, debió ser compensada por una mayor apertura de subgrupos, lo que hace que en la práctica los espacios de negociación salarial fueran más numerosos que en las anteriores experiencias de negociación. Esta proliferación de subgrupos, de todas maneras, no generó críticas ni resistencias en los actores laborales, pese a que originalmente el formato planteado partía de la necesidad de reducir los grupos para mejorar la discusión. Esta mayor apertura parece ser un elemento positivo en relación con experiencias anteriores, en la medida en que los diferentes sectores y subsectores económicos se vieron mejor reflejados en los espacios de negociación colectiva. También se señala que este formato, al convocar a las rondas salariales dos veces al año, establece mayores plazos de negociación que los formatos anteriores.

En síntesis, el formato de negociación colectiva implementado a partir del año 2005 supera muchas de las limitaciones históricas de los formatos anteriores, aunque plantea algunas interrogantes hacia el futuro. La promulgación de nuevas leyes sobre negociación colectiva genera las condiciones para desarrollar un sistema de relaciones laborales más sólido y permanente, pero no las asegura de por sí. El desarrollo de mayores relaciones de confianza entre las partes, de reglas de juego claras y de culturas de negociación compartidas plantea tareas que tienen todavía un largo camino por delante. La adecuación de la negociación colectiva con las transformaciones productivas también plantea importantes desafíos a resolver, como la introducción de nuevos temas en la negociación colectiva y la articulación más clara entre negociación por rama y negociación por empresa. De todas maneras, estas dimensiones han experimentado mejoras en el formato de negociación colectiva implementado a partir del año 2005, que ha tenido la capacidad de superar propuestas anteriores y que se proyecta de manera positiva para el desarrollo de las relaciones laborales en el futuro.

# Bibliografía

- Abramo, L. (1997), «Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva», Novick, M. y Gallart, M., *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, Montevideo, Cinterfor.
- Aguiar, C. (1984), *Clivajes sociales y procesos políticos en Uruguay*, Montevideo, Ciedur.
- Argyris, C. y Schon, D. A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Boston, Massachusetts Addison-Wesley Publishing Company.
- Arrow, K. J. (1962), «The economic implications of learning by doing», *Revue of Economic Studies*, n.º 29, Londres.
- Bianchi, C. y Espíndola F. (2002), *Estudio sobre el impacto de los Programas de Calidad en el Uruguay*, Montevideo, Comité Consultivo sobre Calidad, Productividad y Nuevas Tecnologías (CIU/MIEM/PIT-CNT).
- Boyer, R. (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, París, Editions la découverte.
- y Freyssenet, M. (1996), «Emergencia de nuevos modelos industriales», *Revista de Sociología del Trabajo*, n.º 27, Madrid.
- Brochier, D. (2002), «Introduction», Brochier, *La gestion de compétences: Acteurs et pratiques*, París, Editorial Económica.
- Bruera, S. y Riella, A. (1989), *Composición de las Directivas de las Cámaras Empresariales*, Montevideo, CIESU, Documento de Trabajo N.º 162.
- Caetano, G. (1992), «Partidos, Estado y Cámaras empresariales en el Uruguay contemporáneo (1900-1991)», *Organizaciones empresariales y políticas públicas*. Montevideo, Fesur-CIESU-ICP-Ediciones Trilce.
- Campinos, M. y Marquette, Ch. (1997), «Les normes d'assurance qualité ISO 9000: une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise?», *GIP Les cahiers de recherche*, n.º 73, París.
- Cavestro, W.; Colin, Th. y Grasseur, B. (2002), «Compétences des salariés et compétence de la firme: une approche par l'apprentissage organisationnel», Brochier, *La gestion de compétences: Acteurs et pratiques*, París, Editorial Económica.
- Coriat, B. y Guennif, S. (2000), «Incertitude, confiance et institution», de Laufer, R. y Orillard, M., *La confiance en question*, París, L'Harmattan.
- Cozzano, B.; Mazzuchi, G. y Rodríguez, J. M. (1997), *Conflictividad laboral 1er semestre 1996 y perspectivas*. Montevideo, Programa de Modernización de las Relaciones Laborales-Ucedal.
- Chandler, A. (1992), «Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise», *Journal of Economic Perspectives*, n.º 6, Londres.
- De la Garza Toledo, E. (2000), «La flexibilidad del trabajo en América Latina», en Enrique de la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Dunlop, J. T. (1958), *Sistema de Relaciones Industriales*, Barcelona, Pirámide.
- Dombois, R. y Pries, L. (1993), «Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa», *Modernización empresarial: Tendencias en América Latina y Europa*, Caracas, Ediciones Nueva Sociedad.
- Durand, R. y Quélin, B. (1999), «Contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme», Basle, *Approches évolutionnistes de la firme*, París, L'Harmattan.

- Errandonea, A. y Costábile, D. (1969), *Sindicato y sociedad en Uruguay*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria.
- Filgueira, C. (1988), «Concertación salarial y gremios empresariales en Uruguay», *Política económica y actores sociales*, Santiago de Chile, PREALC.
- Frega, A.; Maronna, M. y Trochón, I. (1985), «Los Consejos de Salarios como experiencia de concertación», *Cuadernos del CLAEH*, n.º 33, Montevideo.
- Friedmann, G. (1956), *Le travail en miettes. Spécialisations et loisirs*, París, Gallimard.
- González Sierra, Y. (1989), *Reseña histórica del movimiento sindical uruguayo*. Cuadernos de Información Popular, Montevideo, Ciedur-DATES.
- Guerra, P. (1997). *La conflictividad laboral en Uruguay. Cinco años de seguimiento y evaluación*, Montevideo, CEALS.
- Harrison, D. (1999), «Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation», Thuderoz, C.; Mangematin, V. y Harrisson, D. Gaëtan, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, París Gaetan Morin Editeur.
- Karpik L. (1996), «Dispositifs de confiance et engagements crédibles», *Sociologie du Travail*, n.º 4, París.
- Koenig, C. (1999), «Confiance et contrat dans les alliances interentreprises», en Thuderoz, C.; Mangematin, V. y Harrisson, D. Gaëtan, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, París, Gaetan Morin Editeur.
- Laenz, S. (1990), *La evolución del sector manufacturero*, Montevideo, CINVE.
- Lanzaro, J. (1992), «Las cámaras empresariales en el sistema político uruguayo: acciones informales e inscripciones corporativas», *Organizaciones empresariales y políticas públicas*, Montevideo, Fesur-ICP-CIESU-Ediciones Trilce.
- (1991). «El sindicalismo en la fase poskeynesiana», *Cuadernos del CLAEH*, n.º 58-59, 2.ª Serie, Año 16, Montevideo
- (1986), *Sindicatos y sistema político*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria.
- Laville, J. L. (1993), «Participation des salariés et travail productif.» *Sociologie du travail*, n.º 1/93, París.
- Linhart, D. (1993), «Â propos du post-taylorisme», *Sociologie du Travail*, N.º 1/93, París.
- Loustaunau, N. (2010), *Consejos de Salarios*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria.
- Lundvall, B. (1985), «Product innovation and user-producer interaction», *Industrial Development Research*, Series n.º 31, Aalborg, Aalborg University Press.
- Malerba, F. y Orsenigo, L. (2000), «Knowledge, innovative activities and industrial evolution», *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n.º 2: 289-314, Oxford University Press.
- Mangematin, V. (1999), «La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production», Thuderoz, C.; Mangematin, V. y Harrisson, D. Gaëtan, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, París, Gaetan Morin Editeur.
- Novick, M.; Yoguel, G.; Catalano, A. y Albornoz, F. (2002), *Adaptación de modelos productivos en países emergentes. El caso de la industria automotriz en la Argentina*, Buenos Aires, LITTEC-UNGS.
- Notaro, J. (2010), *Relaciones laborales; los primeros seis meses del segundo gobierno del Frente Amplio*, Ponencia presentada en las IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar, Montevideo, 13-15 de setiembre del 2010.
- Offe, C. (1985), *Disorganized Capitalism, Contemporary Transformations of Work and Politics*, Cambridge, Massachusetts, The Mr. Press.
- Olson, M. (1992), *La lógica de la acción colectiva*, México, Editorial Limura.

- Paradeise, C. y Lichtenberg, Y. (2001), «Compétence, compétences», *Sociologie du Travail*, n.º 1, vol. 43, enero-marzo 2001, París.
- Pizzorno, A. (1976). «Introducción al estudio de la participación política», Pizzorno, Kaplan y Castells, *Participación y cambio social en la problemática contemporánea*, Buenos Aires, Ed. SIAP.
- Pucci, F.; Quiñones, M. y Trajtenberg, N. (2008), *Diálogo social y negociación colectiva en el Uruguay*, Documento de Trabajo presentado en el III Meeting del Integrated Project n.º CIT4-CT-2006-028549 (Under the Sixth Framework Programme of the European Community): «Resources, rights and capabilities: in search of social foundations for Europe»; 24-29 de marzo, Sinaia, Rumania.
- Pucci, F.; Levin, R.; Trajtenberg, N. y Bianchi, C. (2008), *La implementación de normas de calidad en la industria uruguaya: entre la innovación y el ritualismo*, Montevideo, Ediciones Trilce.
- Pucci, F. y Bianchi, C. (2005), «La incorporación de recursos humanos en los programas de certificación de calidad de las empresas uruguayas», *Revista de Relaciones Laborales*, n.º 9, diciembre, Montevideo.
- Pucci, F. (2003), «Sociedades de riesgo y mundo del trabajo en el Uruguay contemporáneo», *El Uruguay desde la Sociología. Integración, desigualdades sociales, trabajo y educación*, Montevideo, Departamento de Sociología, FCS, Universidad de la República.
- Pucci, F. (1992), *Sindicatos y negociación colectiva (1985-1989)*, Montevideo, CIESU.
- Quiñones, M.; Acosta, M. y Barros, G. (2006), «Desafíos, perspectivas y estrategias del movimiento sindical: un marco analítico», *Aportes para la construcción de lo colectivo. Psicología y Organización del Trabajo VII*, Montevideo, Psicolibros.
- Reynaud, J. D. (2001), «Le management par les compétences, un essai d'analyse», *Sociologie du Travail*, n.º 1, vol. 43, enero-marzo, París.
- (1988), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, París, A. Colin.
- Rodríguez, J. M.; Cozzano, B. y Mazzuchi, G. (2010), *Relaciones laborales y modelo de desarrollo*, Montevideo, Grupo Magro Editores-Ucudal.
- (2001) *La transformación de las relaciones laborales en Uruguay 1985-2001*. Montevideo, Ucudal.
- Senatore, L. (2010), «Uruguay: 1992-2009. Las políticas laborales y el sujeto sindical», *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 14, n.º 22, segundo semestre 2009: 53-76, Venezuela
- Schmitter, Ph. (1974), «Still the Century of Corporatism», *The Review of Politics*, XXXVI.
- y Lehbruch, G. (1979), *Trends Towards Corporatist Intermediation*. Londres, Sage.
- Sisson, K. (1987), *Los empresarios y la negociación colectiva*. Colección Economía del Trabajo, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Supervielle, M. y Pucci, F. (2008), «El trabajo y las relaciones laborales en el Siglo XX», *El Uruguay del siglo XX. La sociedad*, Montevideo, Ediciones Banda Oriental.
- (1999), *La implantación de la flexibilidad en Uruguay*. Documento de Trabajo n.º 45, Montevideo, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- (1996), *Transformaciones de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales en la salud privada ante los procesos de globalización en Uruguay*. Documento de Trabajo n.º 31, Montevideo, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

- Supervielle, M. y Pucci, F. (1991), «Política de relaciones laborales e innovaciones tecnológicas en Uruguay. El caso del sector textil», en Argenti, G., *Uruguay, el debate sobre la modernización posible*, Montevideo, Ediciones Banda Oriental.
- Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela (2000), *La instalación de la flexibilidad en Uruguay*, Documento de trabajo n.º 45, Montevideo, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- (2002), «Las nuevas funciones del sindicalismo en el cambio de milenio». *El Uruguay desde la Sociología*, Montevideo, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Montevideo.
- Stroobants, M. (2003), «L'individualisation des relations salariales par la gestion des compétences», Dupray, A.; Guitton, C. y Monchatre, S., *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques, d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Editions Octarès.
- Zarifian, Ph. (2001), *Objetif compétence. Pour une nouvelle logique*. París, Editions Liaisons.
- (1999), *Le modèle de la compétence*. París, Editions Liaisons.
- Zimmermann, B. (2000), «Logiques de compétences et dialogue social», *Travail et Emploi*, n.º 84, Serie Études, París.
- Zubillaga, C. y Balbis, J. (1985), *Historia del movimiento sindical uruguayo*, Montevideo, Ediciones Banda Oriental.
- Zucker, L. (1986), «Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840-1920», *Research in Organization Behaviour*, n.º 8: 53-111, Greenwich, Conn., JAI Press.
- Zurbriggen, C. (2003), *Estado, asociaciones empresariales y transformación económica en Uruguay*, Montevideo, Instituto de Ciencia Política. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.











**Francisco Pucci** es doctor en Sociología (Universidad Lyon II). Se desempeña como profesor titular del Departamento de Sociología (DS) de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) de la Universidad de la República (Udelar), y como profesor agregado de la cátedra de Sociología del Trabajo de la Licenciatura de Relaciones Laborales de la Facultad de Derecho. Es investigador Nivel II del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Actualmente, coordina el Grupo de Investigación «Sociología de la gestión de Recursos Humanos» de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de la Udelar. Es autor de diferentes libros y artículos en la temática de la Sociología del trabajo.

**Soledad Nión** es licenciada en Sociología (FCS, Udelar), con diploma en Metodología de la investigación social aplicada (Instituto Universitario CLAEH), y magíster en Sociología (FCS, Udelar). Es profesora asistente del DS de la FCS, Udelar y docente en la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Derecho, Udelar. Está especializada en temas de Sociología del trabajo y las organizaciones, Sociología de la salud y riesgo.

**Fiorella Ciapessoni** es Licenciada en Sociología (FCS, Udelar), candidata a magíster en Sociología (FCS, Udelar), y finalizó cursos de maestría en Sociología (York University, Toronto). Es becaria de The Canadian Bureau for International Education (CBIE). Es profesora ayudante del DS de la FCS, Udelar. Trabaja temas vinculados con la Sociología del trabajo, vivienda y marginalidad.

ISBN: 978-9974-0-0874-8



9 789974 008748