

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIA POLÍTICA**  
**Tesis Licenciatura en Ciencia Política**

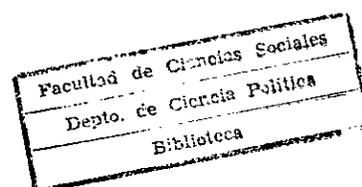
**Los sindicatos uruguayos y los cambios en las relaciones laborales:** entre aferrarse a viejos métodos de organización y lucha o readecuarse como herramienta política de los trabajadores

**Jorge Alza**  
Tutora: Cristina Zurbriggen

**1998**

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
Primera parte: LA REFORMA DEL ESTADO EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL.....	4
I) CONTEXTO INTERNACIONAL.....	4
II) CONTEXTO NACIONAL.....	7
Segunda parte: APUNTES GENERALES SOBRE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.....	9
I) ¿QUÉ ES LA FLEXIBILIDAD LABORAL?. CONCEPTO.....	9
Definición. Consideraciones generales.....	9
Dimensiones del concepto.....	9
II) APUNTES SOBRE LAS RELACIONES LABORALES EN EL SIGLO XX.....	12
La etapa "pre-flexibilidad": el taylorismo-fordismo.....	12
Un ejemplo de las nuevas relaciones entre el Capital y el Trabajo: la Calidad Total... 13	13
Los sindicatos ante la Calidad Total.....	16
III) LAS NUEVAS RELACIONES LABORALES EN EL MERCOSUR.....	18
Las relaciones laborales en nuestros países vecinos.....	19
Tercera parte: LA FLEXIBILIZACIÓN EN EL URUGUAY.....	22
I) EL REESTABLECIMIENTO DEMOCRÁTICO.....	22
Evolución del escenario. El Consejo Superior de Salarios.....	22
II) LA LLEGADA DE LA FLEXIBILIZACIÓN.....	24
III) POSIBILIDADES DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.....	27
Posibles estrategias de cada actor frente a la negociación colectiva.....	28
IV) EL PIT-CNT Y LA FLEXIBILIDAD LABORAL.....	34
V) EL DIÁLOGO SOCIAL.....	36
ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE LOS CAMBIOS EN LAS RELACIONES LABORALES (desde el punto de vista sindical).....	40
ANEXO: EJEMPLOS DE FLEXIBILIDAD APLICADOS EN URUGUAY.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	46
NOTAS AL FINAL. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49



*Entre el fuerte y el débil, la Libertad esclaviza y la Ley libera.*

LACORDAIRE, 1848.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios en las relaciones laborales son un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando consideramos el ámbito general que abarca los diversos procesos de transformación estatal de cara a la globalización económica y a los procesos de integración regional, dos temas de real trascendencia para nuestro pequeño país.

El papel que desempeña el Estado está cambiando, existiendo discrepancias y dudas sobre cuál será finalmente el camino a seguir. Las presiones más liberales para que el Estado achique su participación en los diversos mercados han sido muy fuertes, aunque todavía, no son claros los efectos que ha tenido esta reducción en aquellos países que han aplicado esta receta.

Posiblemente el debilitamiento estatal conlleve la imposibilidad del mantenimiento integral del Estado de Bienestar, que había ayudado a acotar las grandes diferencias entre los sectores más ricos de la sociedad y aquellos de más bajos ingresos. En estas últimas décadas la riqueza se ha ido acumulando en núcleos cada vez menores y el retraimiento de la acción estatal no parecería ser la solución para revertir este proceso.

Para poder llegar al ámbito que nos interesa estudiar, que es el desarrollo de la clase trabajadora uruguaya, es necesario investigar el contexto internacional y específicamente el regional.

Podremos de esa forma advertir que uno de los principales mecanismos de transformación del mercado de trabajo, del cual depende la prosperidad de nuestros trabajadores, se encuentra en lo que es conocida como "flexibilidad laboral".

Debemos saber de qué estamos hablando al mencionar este concepto y hacer una breve ilustración de cómo se dieron a lo largo de este siglo las relaciones entre el Capital y el Trabajo, de forma que podamos entender el caso uruguayo, caracterizado por el incrementalismo de las diversas medidas que transforman al mercado laboral.

Este estudio no intenta abarcar la totalidad de posibilidades de análisis de tan vasto tema. Por razones de afinidad del autor de esta monografía final, se abordará: a) lo relacionado a cómo se ven afectados los sindicatos y sus trabajadores por la flexibilidad laboral y; b) cómo es la relación del actor sindical con el Estado y los empresarios.

La autonomía en que se desarrolló históricamente la relación entre los sindicatos y los empresarios, tuvo igualmente una participación estatal lo suficientemente determinante como para que los trabajadores uruguayos pudiesen ser desde principios de siglo partícipes de una de las experiencias más adelantadas o progresistas de la aplicación del Estado de Bienestar.

Este trabajo intentará demostrar que el paulatino alejamiento estatal de las relaciones laborales ha significado un daño significativo —pero aún no irreparable— de las condiciones de vida de los trabajadores uruguayos, particularmente los que perdieron sus puestos de trabajo

industrial y debieron transformarse en trabajadores del área servicios. No olvidaremos sin embargo tratar cómo debería ser la actuación de los trabajadores en aquellas áreas industriales que aún permanecen instaladas en nuestro país.

Por una razón de espacio restringiremos nuestro marco contextual al accionar sindical uruguayo posterior al gobierno de facto y, particularmente, en lo vivido en la década de los '90.

Examinaremos cómo la herramienta sindical ha perdido buena parte de la solidez política que había acumulado entre el final del período autoritario y los primeros años del restablecimiento democrático. Veremos cómo, superada la primera etapa de reafirmación de la democracia, se deriva a una reforma más profunda —dentro de la cuál aparece la flexibilidad laboral— que desembocó en esa pérdida de poderío. También veremos si el actor sindical estuvo o no a la altura de las circunstancias, para hacer frente a las estrategias empresariales y sobre todo gubernamentales, que buscaban imponer sus criterios flexibilizadores.

Dentro de este panorama nos parece elemental detenemos en las posibilidades que los ámbitos de negociación colectiva ofrecen de acuerdo a las interrelaciones de los tres actores, ya sea a través de los andamiajes institucionales más tradicionales —como la búsqueda de convenios colectivos—, como con el novedoso intento de llegar a la concreción de un Diálogo Social.

Como hemos dicho, el accionar gubernativo se ha ido alejando de la participación directa en el mercado laboral. Al fijarse el marco dentro del que se desarrollarían las relaciones entre empresarios y trabajadores, se percibe un preconcepto que entenderíamos equivocado: la no intervención estatal permite el mejor relacionamiento entre actores de similar fortaleza. Entendemos que el trabajador no puede ser equiparado con el empresario porque aquél, aún defendido por su sindicato, está en inferioridad de condiciones frente a su patronal. Esto es un tema de absoluta importancia.

Asimismo, el empresariado y buena parte del Gobierno —sobre todo el Ministerio de Economía y la Oficina de Planeamiento— se encuentran consustanciados en que los acuerdos deberían ser por empresa y no por rama, algo que va contra lo que tradicionalmente se hacía y que fue la fuente de gran poder de nuestros sindicatos a la hora de negociar sus condiciones de trabajo.

Intentaremos demostrar cómo el Diálogo Social puede significar un intento gubernamental de distribuir las responsabilidades de los sucesos que se están dando en el mercado laboral, pero sin ceder a cambio, una cuotaparte del poder y que los sindicatos no estarían dispuestos a autolimitar su accionar sin obtener nada a cambio.

Finalmente nos detendremos en examinar cómo la flexibilidad laboral afecta la principal organización de los trabajadores, el PIT-CNT, y cómo es la crisis que aqueja a esta institución, en vista de las dos posiciones que existen dentro de su seno de cara a la temática de los cambios en las relaciones laborales. Examinaremos cómo el desgaste a que ha llevado el enfrentamiento interno pudo ser aprovechado por el Gobierno y los empresarios para imponer mayores flexibilidades y nos atreveremos a estipular algunas posibles soluciones o conductas a adoptar por el movimiento sindical para poder superar este momento crítico.

## *Primera parte: LA REFORMA DEL ESTADO EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL*

### I) CONTEXTO INTERNACIONAL.

No es posible acercarse a los cambios en las relaciones laborales sin antes establecer el marco general en que dicho tema se inserta. Particularmente tiene mucha trascendencia la incidencia de la reforma del Estado en las transformaciones sobre el mercado del trabajo.

Nos encontramos en un nuevo contexto histórico, donde la economía se ha globalizado y por lo tanto las viejas recetas de economías individuales cerradas tienen reducidas posibilidades de sostenerse —salvo que se pretenda sacrificar el potencial desarrollo de dicha economía—.

En un mundo desigual, las posibilidades de aplicar nuevas tecnologías y formas de gerenciamiento para lograr mayor productividad y mejor calidad de los productos ofrecidos, necesariamente trae aparejada la dependencia tecnológica y de gestión.

Por lo tanto aquellas fórmulas que se aplican en los países desarrollados, a la larga se aplican “necesariamente” en los países subdesarrollados. Una de estas fórmulas es la de la reforma del Estado<sup>1</sup>.

Con variantes locales, e incluso con aplicaciones “más realistas que el Rey”, los ejemplos de Thatcher y Reagan, se fueron diseminando a lo largo y ancho del planeta.

La “solución” de achicar los aparatos estatales y racionalizar lo que quedaba de ellos, acompañado de regulaciones que permitiesen mantener un control efectivo sobre el mercado, fue lo aplicado en el primer mundo. Sin embargo a nuestras latitudes —como a otras del tercer mundo— llegó una aviesa imitación del proceso. Desdichadamente cuando nos acercamos a lo que sucede en el mercado laboral, también se realizan malas imitaciones y se aceptan presiones como si se estuviese frente a verdades absolutas e incuestionables.

Estrictamente en lo referente a la reforma estatal, por ejemplo, a la venta en efectivo o en “papeles fuertes” de las empresas públicas británicas, le siguió la venta latinoamericana de empresas públicas pero sobre la base de títulos de deuda pública desvalorizados, que los propios estados “pagaban” un valor más alto que el de mercado.

Quedó pendiente o a medias—en general para todos— la concreción del aspecto más difícil de la reforma: construir más Estado donde era necesario; o refaccionar aquello que no funcionaba bien. Es claro que una vez que el Estado se retira de muchas actividades, volver a ellas cuando se advirtió que se cometió un error al dejarlas, o suponer que el sector privado asumiría tareas que no realizó, tiene grandes costos económicos, técnicos y de oportunidad, que muchos países no están dispuestos o no pueden pagar.

---

<sup>1</sup> No se trata de fundamentar como innecesaria la reforma del Estado, sino rechazar la manera como se está llevando a cabo. Daremos apenas unas ideas generales porque no es el tema de este trabajo.

En estos momentos los estados no tienen claro cómo deben ser sus relaciones con el mercado económico<sup>ii</sup> y existen problemas sobre como serán sus relaciones con sus burocracias, sus usuarios y los demás actores sociales. Pero aquello que se aplique como “solución” en el centro desarrollado, debería necesariamente ser diferente a lo que se aplique en las periferias económicas —o al menos respetar sus particularidades—.

Mientras tanto los países se abroquelan en bloques regionales esperando que estos tengan la fortaleza suficiente para sostenerse y resistir las “tormentas” —económicas principalmente, pero también las sociales y las políticas— y quedar mejor posesionados para cuando “estas pasen”.

¿Las soluciones? Pueden existir muchas. Para poner un ejemplo Evans sostiene que la prioridad está en “refundar” los estados, reapropiarse de sus habilidades reguladoras y de gerenciamiento, realizando un control efectivo directo —formal y por mano propia—, o indirecto —a través de la propia sociedad civil, que actuaría con ciertas autonomías—. Sólo un Estado fuerte garantiza la inclusión de todos los sectores sociales, pues la filantropía empresarial no existiría y en realidad los avances económicos que muchos países europeos hoy demuestran, son el producto de muchos años de participación e inversión estatal en la economía<sup>1</sup>.

Cabe aquí hacerse una pregunta: ¿es todavía viable la existencia del Estado de Bienestar?

Existen detractores tanto desde la derecha como desde la izquierda, y por supuesto desde los tres actores del mercado laboral. Por eso también es válido preguntarse: ¿es deseable su mantenimiento?

Los empresarios acusan al Estado de Bienestar de la baja inversión y la caída de los beneficios, pues implica onerosas cargas para sus presupuestos. Sería un castigo al Capital y lleva a la elevación de los índices inflacionarios.

La pérdida de la rentabilidad en los países industriales, obliga a los capitalistas a invertir en países con poco control sobre los derechos laborales y por lo tanto la creación de empleos desciende en los países desarrollados.

Pero según Offe “*en la confrontación política (los empresarios) encuentran evidentemente buenas razones tácticas para presentar la carga del Estado de Bienestar como si fuera más insoportable de lo que ‘realmente’ es*”<sup>2</sup>; en realidad esperan que se hagan bajar los costos que caen sobre sus espaldas para mantenerlo.

Sin embargo a la hora de que los sectores más cercanos a los empresarios se hacen del poder político, buscan bajar el peso del Estado de Bienestar, pero no intentan hacerlo desaparecer, pues saben que los costos políticos pueden ser muy superiores a los beneficios económicos de desintegrarlo. Tampoco plantean un modelo alternativo.

En cambio desde los sectores de izquierda y los sindicatos aliados a tales corrientes, se critica al Estado de Bienestar por no efectivo e ineficiente, represivo y por ser generador de una falsa concepción de la realidad social y política en la clase trabajadora.

---

<sup>ii</sup> Las crisis económicas, en América Latina primero y en Asia después —y sus consecuencias globales—, demuestran que el tema aún esta por resolverse.

En oposición a los argumentos empresariales, estiman que la distribución desde el Capital hacia los trabajadores es irreal, ya que *“la gigantesca maquinaria distributiva no trabaja en dirección vertical sino horizontal, a saber: dentro de la clase de los trabajadores”*<sup>3</sup>. Dicho de otra forma: el Estado de Bienestar se sostiene fundamentalmente gracias al propio aporte de los trabajadores. Además meramente se compensan parcialmente las necesidades, pero no se las eliminan. No se interviene sobre las causas sino sobre las consecuencias.

Otra crítica común desde este sector es la creación de una burocracia que gasta más que si otorgasen tales compensaciones en formas descentralizadas de distribución.

Sin embargo tampoco ofrecen un claro ejemplo de alternativa, mucho menos después de la caída del socialismo real.

En consecuencia podríamos decir sobre el mantenimiento o no del Estado de Bienestar que, si bien es apenas un sistema paliativo de las desigualdades que crea el capitalismo, no ha sido aún superado por ningún otro modelo y es inviable su total desarticulación, en vista de las derivaciones políticas, sociales y económicas que ello tendría.

Ante esta situación de descreimiento sobre el Estado como herramienta de nivelación social, es pertinente preguntarse si en nuestro contexto más cercano, el latinoamericano, ¿este debilitamiento del Estado es similar al que ocurre en otras partes del mundo?

La respuesta sería que no, pues el problema está en que algunos países latinoamericanos debieron, en esta última década y media, enfrentar el reto de reinstitucionalizar la democracia como forma de convivencia, mientras se hacía imperiosa la implementación de reformas en el Estado. El camino elegido mayoritariamente fue el del achicamiento del mismo, desregulaciones varias y como parte del paquete aplicar la flexibilización laboral. Muchos límites a ésta existían en forma de leyes, pero aún ellas están en peligro, debilitadas o directamente derogadas.

Las regulaciones “a la defensiva” son una alternativa que se ha implementado en algunos casos como el brasileño, donde en la Constitución —elaborada hace pocos años—, se introdujeron muchos derechos laborales, como forma de mantenerlos en el lugar más rígido y dificultoso de derogar. Pero aún esta táctica ha fallado porque los congresistas brasileños tienen el derecho de modificar la Constitución y así lo han hecho, derogando algunos de los derechos del trabajo que en ella se plasmaron.

En otros países del mundo esta táctica es onerosa de instrumentar y sólo hay éxitos parciales —por ejemplo en normas comunitarias europeas—, pero en Latinoamérica los ejemplos similares son escasos o nulos<sup>iii</sup>.

La realización de estos procesos de reafirmación democrática y de reforma del Estado al mismo tiempo, gracias a las consecuencias negativas que hubo sobre el empleo, el salario y las condiciones de trabajo, vino de la mano de dificultades en los procesos de gobierno y lamentablemente aparejó la equiparación popular entre democracia y decaecimiento de la calidad de

---

<sup>iii</sup> Tal vez el ejemplo uruguayo de impulso popular de reformas constitucionales sobre asuntos de la seguridad social sea uno de los pocos que se pueden encontrar.

vida de los ciudadanos. Justamente aquellos países que no los realizaron juntos pudieron escapar a esta visión pesimista de la democracia<sup>iv</sup>.

## II) CONTEXTO NACIONAL

Si bien los beneficios sociales y laborales de nuestro país son reducidos en comparación con los que existen en los países desarrollados, Uruguay posee beneficios que son superiores a los del contexto regional y latinoamericano.

De la misma forma la participación estatal en la economía es muy importante. Nuestros partidos políticos —los tradicionales primero, luego van a irse sumando los de izquierda— se crearon junto con el Estado y colaboraron para construirlo. Gracias a esto la masa ciudadana se acercó al sistema político y legitimó tanto a los partidos como al Estado, generando al mismo tiempo, el espíritu democrático que caracteriza a nuestro país.

A través de este diálogo partidos-Estado surge una relación de los primeros con la burocracia estatal y con los usuarios del Estado. Se trató de un contacto de corte clientelístico que permitió mutuos intercambios y dividendos, que duró mientras el modelo económico sustitutivo de importaciones se mantuvo.

Agotado el modelo, comienzan algunos intentos de modificar el estilo de desarrollo económico. La CIDE argumenta que el rol del Estado debía resultar de la combinación entre la política como medio, y los técnicos como herramienta burocrática. La aplicación directa de estas ideas fracasa tal vez porque no existía voluntad política para abandonar al Estado como espacio clientelístico.

Ni siquiera el Gobierno autoritario estuvo dispuesto a renunciar a la prerrogativa de lo político sobre lo técnico, pese a que intentaron aplicar un modelo de desarrollo que ampliase la base exportadora, centrada en productos tradicionales de la agro-ganadería.

Llegamos por lo tanto a la reinstalación democrática —y aún a nuestros días— sin que el Estado uruguayo cuente con un aparato burocrático capacitado para enfrentar el mundo globalizado en que nos toca vivir. La integración regional además nos tomó por sorpresa.

Como decíamos más arriba, sin quitarle importancia a la necesidad de reformar el Estado, hemos asistido en nuestra región, a la adopción de los peores aspectos de la reforma estatal del primer mundo.

Sin embargo en nuestro país, pese a que también existen presiones externas —e internas— para que el Estado abandone muchas tareas de las que realiza, en vista de que nuestro Estado no poseía tantas empresas estatales como sí tenían otros países, la reforma inicial del Estado meramente abarcó el cierre o venta de algunas empresas deficitarias. Cuando hubo un intento de hacer lo mismo con nuestra compañía telefónica, un referéndum popular puso freno —al menos por ahora— a tales maniobras.

---

<sup>iv</sup> Chile hizo la reforma antes que la democracia retornase. Uruguay primero estabilizó su democracia y sólo posteriormente y en forma gradual comenzó su reforma del Estado.

El incrementalismo ha sido la forma exitosa de llevar adelante el proceso, pues el ir paso a paso permite trabajar mejor cada tema, buscándose consensos para las diversas aplicaciones de políticas de reforma y evitándose a su vez que las presiones de los sectores que puedan verse afectados por los cambios puedan revertirlos.

El ir poco a poco no permite a estos sectores opositores —sean burocracias estatales, organizaciones de la sociedad civil, empresas, etc.— mantener una presión constante contra la innovación y en caso de tener que “dar marcha atrás” en algún punto, lo que se pierde no es tanto y no se debe “empezar de cero”, pues ya hay un camino recorrido y afirmado de las reformas que no tiene retroceso posible.

El otro aspecto de la reforma, que aún está en curso, es el nuevo gerenciamiento de algunas actividades y las regulaciones o desregulaciones de algunos mercados. En cuanto al tema que nos interesa en este análisis, observamos que el mercado laboral se encuentra sumamente “encorsetado” por el económico. A esto debemos sumar que los agentes corporativos del trabajo —empresarios y trabajadores— tienen una larga tradición de relaciones independientes del Estado y cada uno con autonomía para fijarse sus formas de organización.

Igualmente el Estado tuvo un papel fundamental en todo lo relacionado a este mercado, pero intentando respetar esa autonomía —que particularmente los sindicatos reclamaban—, trató más bien de fijar algunas reglas de juego generales a través de leyes, que a grandes rasgos ponían énfasis en la protección del trabajador, por ser la parte más débil de la relación.

Esta historia tiene un cambio bastante radical cuando nuestro país se suma al proceso de integración regional. Aquel modelo económico cerrado que permitía trasladar a precios los costos laborales —lo que perjudicaba al consumidor, pero no necesariamente al trabajador—, no pudo aplicarse más.

Y fueron los trabajadores quienes debieron pagar los mayores costos de tal transición. Sin duda la necesidad de competir con productos de calidad o buen diseño<sup>v</sup> implicó que aquellos sectores que no podían readecuar su producción a cánones internacionales, debieran cerrar sus puertas. Donde sí se podía mejorar en estos aspectos, la aplicación de nuevas tecnologías o formas de gerenciamiento, también acometió contra la mano de obra empleada, con pérdida de nuevos puestos de trabajo.

Dentro del marco actual de las diversas reformas del Estado en curso, es evidente que el Estado como unidad no puede participar en todas las arenas con la misma intensidad. Si en el mercado de trabajo existía además una hábito de menor participación que en otros temas, es lógico esperar que la participación estatal se viese reducida.

Sin embargo esta monografía tratará de demostrar que nuestro Estado —por encima del respeto a la autonomía que es característica del mercado laboral— no está respetando la larga historia de influir a favor del actor más frágil de la relación Capital-Trabajo y que las regulaciones o desregulaciones laborales realizadas o en proceso han perjudicado a los trabajadores.

---

<sup>v</sup> Lógicamente por problemas de escala, nuestro país no puede competir sobre la base de cantidad o precios de producción, sino a calidad y diseño de sus productos.

## ***Segunda parte: APUNTES GENERALES SOBRE LA FLEXIBILIDAD LABORAL***

### **D) ¿QUÉ ES LA FLEXIBILIDAD LABORAL?. CONCEPTO.**

#### **Definición. Consideraciones generales.**

Existen dos posiciones bien diferenciadas sobre la flexibilidad de las relaciones laborales. En consecuencia, aunque existan posturas intermedias, tenemos dos definiciones básicas y antagónicas sobre flexibilidad (Díaz, 1996):

1) Para unos es el mecanismo por el cual las empresas podrían adaptar sus formas de organización, producción y competitividad, de forma de obtenerse nuevas políticas de desarrollo que permitan abatir las tasas de desempleo.

2) Para otros es la ruptura de los compromisos sociales en pos de un paradigma competitivo orientado únicamente a favorecer la movilidad de capitales y someter aún más al trabajador.

En general gobiernos y empresarios se sienten más afines a la primera definición, mientras que los trabajadores y sus sindicatos se acercarian a la segunda.

Existen intentos de conciliar flexibilización productiva con bienestar social —o mantenimiento del Estado de Bienestar—, pero a veces nos encontramos que estamos hablando de reorganización funcional, nuevas tecnologías y trabajadores polivalentes y con empleo estable, mientras que en otras nos hallamos frente a ajustes estructurales y desregulación, que traen de la mano duras penurias para los trabajadores.

Por eso no es de extrañar el recelo de la clase trabajadora hacia las medidas que flexibilizan el mercado laboral.

Ahora bien, al momento de establecer qué tipos de políticas públicas son afectados por la flexibilización podemos nombrar: a) políticas que tienden por ejemplo a dismantelar sistemas rígidos de regulaciones legales que protegen a los trabajadores en sus relaciones con los patronos, b) políticas que incentivan las negociaciones entre empresas y sindicatos para acordar los ajustes que se llevarán adelante y c) políticas que buscan incentivar la productividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías que permitan mantener los puestos de trabajo —aunque no necesariamente mediante una dependencia obrero-patrono, sino por ejemplo a través de tercerizaciones— y con un núcleo “duro” de trabajadores estables y polivalentes.

#### **Dimensiones del concepto.**

Para entender más a fondo qué tipos de flexibilidad existen y de que forma afectan las relaciones laborales, es importante observar sus diferentes dimensiones. Podrían identificarse dos grandes grupos: **A)** macroeconómicas y **B)** empresariales, o microeconómicas. (Díaz, 1996).

**A)** Las macroeconómicas se condicionan de acuerdo al grado de desarrollo de los mercados de Capital y Trabajo y al tipo de instituciones económicas que forman parte del mercado laboral —

y su grado de desarrollo—. O sea que atañen a la regulación de los mercados, la capacidad de acción del sector público y gubernamental, y las posibilidades de adaptación del sector privado.

Relacionándolo con la ductilidad del mercado de trabajo, podemos destacar:

**A.1)** La flexibilidad salarial, vista como el grado de "sensibilidad" de los salarios nominales y otros costos no salariales a las modificaciones de las condiciones económicas generales y cómo se afecta por lo tanto, el desempeño de las empresas.

Sobre este punto se debate si la rigidez a la baja de los salarios y otros costos no salariales influyen en los altos índices de desempleo. Según Díaz no existirían estudios concluyentes que indiquen que este tipo de elasticidad reduzca el desempleo.

**A.2)** La flexibilidad en el volumen de empleo, entendida como el grado de sensibilidad del volumen de empleo respecto de las variaciones macroeconómicas.

También se debate sobre este punto. Algunos plantean que las reglamentaciones que protegen el empleo son restrictivas de la adaptación a las condiciones del mercado del trabajo. La respuesta de los otros es que las desregulaciones no necesariamente ayudan a mejorar el volumen de empleo y que incluso pueden derivar en la caída de la calidad del empleo, al poderse crear puestos precarios o a tiempo parcial o temporal no deseados, pero aceptados por razones de necesidad.

**A.3)** La movilidad ocupacional, que sería el grado de adaptación del mercado de trabajo a las variaciones en la estructura de la demanda del empleo.

Este tipo de maleabilidad está relacionado con los niveles educacionales y de capacitación de los trabajadores, si bien existen limitantes tales como el género, la raza o hasta la nacionalidad del trabajador que pueden considerarse una barrera a este tipo de movilidad.

**A.4)** La movilidad geográfica, entendida como el grado de adaptación del mercado laboral a los cambios en la estructura espacial de la economía.

Sobre este punto se debe considerar la migración interna de un mercado laboral nacional — el ejemplo más claro es la migración ciudad-campo—, así como la migración regional e internacional, que cada día hacen más complejo al tema, en vista de las integraciones económicas y la creación de bloques que limitan o favorecen —según sea el caso— los cambios de radicación de los trabajadores.

**B)** Existirían tres tipos de flexibilidad empresarial:

**B.1)** La flexibilidad de gestión financiera, la comercial y la estratégica, que implican respectivamente el aumento de la importancia de los activos financieros frente a la inversión de activos fijos, la ampliación de políticas de competencia interempresarial —en el mercado interno o en el de exportaciones— y la modificación del comportamiento histórico en materia de negocios —fusiones, acuerdos, incorporaciones, modificaciones en la composición patrimonial de la empresa, etc.—.

Esta plasticidad en la gestión evidentemente puede tener mucho que ver con el desarrollo del mercado del trabajo, puesto que de acuerdo a los pasos que dé una empresa, se puede afectar el volumen de empleo en ella, más aún tomando en cuenta que por lo general este tipo de

transformaciones de gestión considera a los trabajadores como una variable más para la disminución de costos y adecuación de la empresa a la competencia.

**B.2)** La flexibilidad de gestión productiva, que es la que permite que la empresa mejore su funcionamiento como organización, que incluya de nuevas tecnologías y que supere errores en estas áreas y en las previsiones de demanda.

Algunos ejemplos de este tipo de flexibilidad pueden ser: la contratación externa para proveerse de insumos o servicios; la variación en los volúmenes de producción —por retracción de demanda o estacionales—; la modificación, inclusión o retiro de productos o componentes de su línea de producción, así como los tiempos y forma de organización en que se producen; la facultad de la empresa para ajustar su producción cuando se generan fallas o roturas en el sistema productivo; rectificación de errores de previsión que permita modificar la secuencia o el ritmo de producción.

Evidentemente cualquier cambio en la gestión productiva puede influir sobre la demanda de trabajadores por parte de la empresa y por ello éstas hacen tanto hincapié en el tercer tipo de flexibilidad:

**B.3)** La flexibilidad laboral interna de la empresa, que es la que se relaciona más directamente con el tema de las relaciones laborales y los tipos de políticas que se implementan —o al menos intentan llevar adelante—, y que tanta oposición generan desde el punto de vista sindical.

Podemos encontrar la *flexibilidad numérica* que sería la capacidad de las empresas para adaptar el número de trabajadores o la cantidad de horas trabajadas de acuerdo a sus necesidades, en vista de las fluctuaciones predecibles de producción o demanda. Las empresas alegan la imposibilidad de mantener sus costos fijos teniendo en cuenta las imposiciones legales o las demandas sindicales y por eso necesitarían la elasticidad de las normas que permita mantener los niveles de competitividad.

La *flexibilidad salarial* es la capacidad de la empresa de reducir el componente fijo de las remuneraciones, obtenido mediante diversas prácticas tales como reducción o congelación de salarios —normalmente a cambio de mantener los puestos de trabajo—, incrementar salarios sobre la base de cálculos de productividad o resultados económicos de la empresa, etc.

La *flexibilidad funcional* es la facultad de la empresa de modificar las funciones que realizan sus empleados, sea a través de la ampliación de sus funciones, como así también por la rotación de tareas o un proceso de evolución secuencial en la que el trabajador asume nuevas tareas a medida que aumenta su capacitación para ello. Este tipo de ductilidad funcional se ha ido incrementando dados los cambios de gestión, organización y tecnología anteriormente mencionados.

La *flexibilidad en la contratación laboral* es aquella que busca transformar los contratos laborales en comerciales. El Derecho Laboral resulta muy rígido para las patronales, pues limita sus opciones e impide tratar al Trabajo como una mercancía sujeta a las leyes del mercado. Uno de los ejemplos más claros es la tercerización de servicios, aunque existen otros como los contratos a plazo, para obra determinada, o contratos a prueba o de aprendizaje.

## II) APUNTES SOBRE LAS RELACIONES LABORALES EN EL SIGLO XX.

### La etapa "pre-flexibilidad": el taylorismo-fordismo.

Una vez que tenemos claro de que estamos hablando al mencionar "flexibilidad laboral", y si estamos de acuerdo que se trata de un concepto de reciente aplicación en la forma que acabamos de especificar, necesitamos establecer cómo fue la etapa de las relaciones laborales "pre-flexibilidad".

Hasta el momento en que entra en crisis en la década de los '60, la forma de organizar las tareas estaba dada por la sistematización del pensamiento de F.W. Taylor —llevada a su máximo esplendor por H. Ford—, que puede ser denominada la "organización científica del trabajo".

Se trataba de dar naturaleza científica a la toma de decisiones que debían realizar los empresarios como responsables del proceso productivo, tratando de llevar al máximo posible la convergencia de los intereses del empresario y de sus trabajadores.

Para ello era imprescindible instaurar una acentuada división social y técnica del trabajo, que permitiese seleccionar científicamente a los trabajadores, transformarlos en profesionales, con trabajo individualizado, con sus tareas estandarizadas y en cantidad limitada para cada trabajador — con estudio de tiempos y movimientos de las mismas—, con determinada duración del descanso. Además se ejercería estrecho control y supervisión de cada trabajador, que recibiría sus remuneraciones sobre la base de su rendimiento personal (Stankiewicz, 1987).

Pero si bien este podía ser un método de mejorar el nivel de vida de los asalariados, porque aumentaban sus sueldos gracias a la suba de la rentabilidad de las empresas, no era a una forma de que el trabajador encontrase medios para realizarse como ser humano. Además en la década de los '70 la llegada de la automatización trajo consigo el desempleo, que socialmente colocó a este sistema de organización funcional en un punto muy bajo de aceptación.

Además desde el punto de vista económico, el taylorismo era muy rígido a la hora de hacer frente a las nuevas modalidades de competencia que se imponían en el capitalismo.

El estancamiento del proceso de acumulación y crecimiento, conducía hacia el fin de la compatibilidad entre el Capital y bienestar colectivo. Los mercados internos no eran suficientes para sostener al sistema y la evolución hacia la transnacionalización de la economía necesitaba de la liberalización internacional de las diversas mercancías, servicios, capitales, etc.

La mano de obra no estaba ajena a este proceso, pero la rigidez taylorista era un freno para la siguiente fase de la evolución capitalista, en la que no había lugar para la conciliación de clases —y sus bases institucionales— que había caracterizado al modelo que se consideraba para ese entonces caduco (Hirsch, 1997).

Por ello se entendía imprescindible flexibilizar al mercado laboral, para adaptarlo a las inestables condiciones imperantes. La "producción en cadena" de mercancías uniformes da lugar a la producción por especialización flexible.

### Un ejemplo de las nuevas relaciones entre el Capital y el Trabajo: la Calidad Total.

La globalización de la economía mundial ha determinado cómo debe ser el desarrollo productivo de todos los países y especialmente de todas las empresas que aspiran a competir en el mercado planetario. Por lo tanto se han instrumentado diversas normas, de aplicación mundial, sobre cómo debe ser la forma de lograr la mejor calidad de producción y obtener de esta manera parte de ese mercado en pugna.

La Calidad Total (CT) es sólo una de las posibles formas de aplicación del nuevo relacionamiento entre el Capital y el Trabajo. Sin embargo el énfasis que se pone actualmente a la calidad como forma de obtener mercados —particularmente en nuestro pequeño país<sup>vi</sup>— lo hace un excelente ejemplo de este ajuste en las relaciones laborales.

Además la CT no es una moda pasajera, pues las normas ISO 9000 son cada vez más solicitadas por los compradores. Es fundamental aclarar que no se aplica exclusivamente a las producciones industriales, sino que también se extiende a otras áreas, particularmente la de servicios. Este tipo de normas se ven complementadas por otras, por ejemplo sobre medio ambiente o recursos humanos, abarcando en conjunto todo lo relacionado al ciclo productivo.

A través del nuevo ciclo de producción estaríamos superando al antiguo sistema taylorista-fordista que planteaba un tipo de producción en que proceso de faena era una sumatoria de partes, no existía una unidad. Cada trabajador se especializaba en una tarea y conocía a fondo su funcionamiento, pero desconocía la de otro trabajador. La calidad del producto dependía del personal dedicado a esa tarea y que la controlaba al final del proceso productivo.

El sistema de CT —sustentado en las ideas impulsadas en Japón por Ishikawa, Onho y sus seguidores—, se basa en una mayor participación del trabajador en las diversas tareas del proceso productivo, con autoevaluación y autocontrol del trabajador. La calidad es entonces un proceso global, continuo y colectivo.

Existirá polivalencia y multihabilidad, que significa poder realizar tareas de más categoría o capacitación que la que normalmente se desempeña, más responsabilidad sobre el control de la calidad, mantenimientos sencillos y supervisión de lo actuado. Es posible que en general los trabajadores fuesen proclives a adquirir tales conocimientos y actitudes, pero ahora se impulsa desde la empresa como forma de eliminar los “tiempos muertos” y a los trabajadores “imprescindibles”.

El objetivo es aprovechar el conocimiento obrero, darles más iniciativas, más herramientas informáticas que permitan hacer las tareas menos peligrosas y menos repetitivas, como forma de atenuar la monotonía, o la fatiga psicofísica.

---

<sup>vi</sup> Encuestas de la CEPAL sobre las empresas industriales de nuestro país, indican que la CT existe en sólo 9% de ellas, mientras otro 9% piensa instrumentarla. Pero la existencia de círculos de calidad en 18% —mientras 22% piensa realizarlos— y control de calidad en 66% del total, llevan a pensar que el proceso irá expandiéndose (citado por Cozzano et al, 1997). Otros estudios demuestran que cada vez más empresas uruguayas intentan alcanzar la CT, aunque muchas fracasan en el intento (Stolovich et al; 1995).

La rotación de tareas y el cubrir tareas de menor capacitación a la que se tiene, puede ser un gasto extra, pero siempre será menos costo que parar la producción. Es que en definitiva, la mano de obra, más que un costo, pasa a ser una inversión.

Además el establecimiento de autonomías implica la necesidad de menos mandos medios, ya que las tareas que estos desempeñaban, ahora son autocontroladas. Esto no significa que en el taylorismo no hubiese autonomías para el trabajador, lo que sucedía era que estaban más acotadas.

Pero el taylorismo esperaba además que el trabajador no tuviese iniciativas, fuese dócil para obedecer y buscar en su ocupación sólo una fuente de dinero, no un lugar de desarrollo personal. La especialización y la división de tareas garantizaban al empresario ser el único que unía los esfuerzos separados de sus obreros y por lo tanto disponer qué, cómo cuánto y cuándo producir.

Sin embargo en CT se proclama la iniciativa, el espíritu de cambio, el intercambio colectivo, la comunicación, la propensión a cumplir normas, el detallismo. A su vez, existen más impedimentos para detener la producción y la empresa logra una mejor adaptación a las inestabilidades del mercado.

El trabajo es parte de un todo que se debe conocer, por lo que debe existir una integración relacional, que lleva su tiempo y que por lo tanto asegura la estabilidad ocupacional —el alto costo de reposición de un trabajador así lo indica—. La estabilidad fomenta la lealtad, la dedicación, la aceptación del cambio tecnológico y la flexibilidad de las relaciones laborales.

Se reconoce que es mejor motivar que reprimir, que se debe buscar la responsabilidad, el ingenio, la imaginación y la creatividad, aspectos en general poco aprovechados de un trabajador.

La motivación para que el trabajador acepte la CT no debe ser el salario, deben satisfacerse necesidades básicas elementales, de seguridad, psicosociales, personales. No es meramente participar, es involucrarse.

Para ello las empresas deben “implicar” a sus trabajadores, lo cual puede ser impuesto, incentivado o negociado —generalmente con los sindicatos, dependiendo mucho de la fuerza de estos o de la opinión que los empresarios tengan de ellos—.

Pero no todo es “color de rosas” en la CT. Sin que los trabajadores asuman el compromiso es imposible llevarla adelante. Donde haya persecuciones o conflictos duros, pueden ser escasos los resultados.

Además la implementación de la CT, sea por círculos de control de calidad (CCC) o grupos de mejoras (GM), no siempre destayloriza. Los grupos de trabajo son paralelos a la organización y no interfieren con ella, teniendo como límite el hecho de que son organismos de propuesta, con escaso poder de decisión.

Según los defensores de la CT, la gratificación debe ser simbólica, no debe relacionarse con productividad, pues la idea no funciona basándose en “mercenarios” y pocos sindicatos están dispuestos a embarcarse en algo nuevo y desconocido en forma gratuita e incondicional. Por eso en la práctica se convienen cláusulas con beneficios extras o pago por productividad.

Muchas empresas incluso tercerizan o despiden personal poco antes o durante la implantación del proceso, lo que desmotiva a los trabajadores y evita que crean en los cambios.

“La competencia obliga a los cambios”, dicen los empresarios, pero aprovechan la ocasión para intentar negociar por empresa —debilitando el poder sindical por rama—, esperando que los trabajadores asuman el riesgo que corresponde a los empresarios y responsabilidades en la producción que no les son propias —mientras la rentabilidad obtenida puede quedar ajena a los trabajadores<sup>vii</sup>—.

Se busca hacer primar el espíritu de la empresa sobre el de clase —como forma de mediatizar la diferenciación social, atacando la cultura sindical clasista—. Incluso los otros empresarios y sus trabajadores son “enemigos” dentro del mercado y se trata de obviar la adhesión al sindicato a través de la entrega de buenos beneficios.

Se aceptaría la autoexplotación en aras de la empresa, sin necesidad de que el patrón la imponga.

Sin embargo en muchos procesos de implementación de la CT, se “olvida” que tiene dos dimensiones: una cooperativa —que es la que hemos desarrollado básicamente hasta ahora— y una conflictual, que reconoce que aún cuando se está trabajando en conjunto para producir, los elencos que forman parte de la relación laboral tienen sin duda intereses diversos y a veces antagónicos, algo que debe ser tomado como normal y no como algo patológico o disfuncional. Es obvio que lo que muchas veces se “olvida” es justamente ésta segunda dimensión, lo que genera un mal comienzo para la CT. La responsabilidad principal de que esto sea así recae en los empresarios, por ser quienes tienen la potestad de aplicar los cambios, e indirectamente del Estado, por no fijar el marco en que procesos tan esenciales de relacionamiento laboral son llevados a cabo<sup>viii</sup>.

En definitiva, la CT es un ejemplo en que se aplican en conjunto varios tipos de flexibilidad. La principal es la *funcional*, a través de la polivalencia, pero también está la *numérica*, con adaptación de las horas y horarios de labor y del número de trabajadores —que en una CT bien aplicada debería instrumentarse a posteriori de que ya esté en marcha, porque de otra forma se pone en riesgo todo el procedimiento—; la *flexibilidad en los contratos* queda manifiesta en la pérdida de muchos trabajadores de su dependencia de la empresa a través de tercerización de servicios; esta, y otras adecuaciones, llevan de la mano la *flexibilidad salarial*.

---

<sup>vii</sup> G. Cedrola (1994) dice al respecto: “uno de los eslóganes más falaces que se escuchan en distintos seminarios de relaciones laborales, por parte de empresarios y también de trabajadores es: ‘cuando la empresa gana, todos ganan’, lo cual no es necesariamente cierto. Esto podría ser así, dependiendo de las políticas distributivas de la empresa”.

<sup>viii</sup> No es nuestra intención achacar a los empresarios o al Estado todas las culpas de los malos resultados en la aplicación de nuevas tecnologías y formas de gerenciamiento que derivan de ejemplos como el de la CT. Pero los primeros operan dentro de los límites que el capitalismo permite, mientras que cada Estado se desenvuelve dentro de un marco institucional que puede ser cambiado popularmente por diversos medios. Por ende los trabajadores también tienen su cuota de responsabilidad para que los cambios sean acordes al interés general y a sus intereses particulares. Sin embargo debe tenerse en cuenta que, dadas las reglas de juego del capitalismo, esta cuota es menor. Aunque pueda estimarse que es injusto que los trabajadores no tengan formalmente el mismo peso que sus patronos a la hora de cambiarse las reglas de juego laborales, no es parte de este estudio tratar este asunto.

### Los sindicatos ante la Calidad Total.

La CT supone un cambio drástico en las relaciones laborales tradicionales, liberando al trabajador de la rigidez de la producción taylorista. Pero a su vez puede servir para que las patronales suplanten la identidad colectiva sindical, de clase, por una nueva identificación colectiva, ahora, con la empresa. En lugar de líderes sindicales como referencia, se podría tener a los líderes de los CCC o GM. Incluso el propio patrón podría ser un "líder" o los gerentes ser "líderes naturales" —y aprender sobre el manejo político interno que antes exclusivamente era potestad de los sindicalistas—.

La CT plantea una lucha por la hegemonía ideológica en un terreno en que los sindicatos no tenían competidores fuertes. Las empresas pueden lograr la destrucción de los sindicatos o al menos debilitarlos.

Un trabajador implicado con la CT en forma individual queda atomizado ante el poder del Capital y una vez que es adepto a la causa de la empresa —sin sindicato que lo respalde—, queda desprotegido y se le hace difícil defender sus derechos.

Además implicación es algo muy diferente a realizar la gestión de la empresa; temas vitales como las decisiones sobre el rumbo de la empresa, las promociones del trabajador o las remuneraciones, siempre quedan en manos de la dirección.

"La empresa somos todos", "la empresa es un centro vital que compite contra otras empresas", son algunas frases, que buscan cambiar la identidad del trabajador. Incluso la entrega de beneficios por encima de las reivindicaciones sindicales son parte de los métodos usados por las patronales.

Se busca una completa transformación cultural del trabajador: pese a que el conflicto pasa a ser algo patológico, los trabajadores compiten entre sí y los compañeros de la cadena de trabajo son "proveedores" o "clientes", como si se tratara de microempresas. Los obreros son individuos atomizados frente a la empresa que los une por cooptación individual. En algunos casos es el paso previo a que efectivamente se tercericen tareas, creando empresas unipersonales.

Las formas de participación preexistentes, en las que los sindicatos tenían más posibilidades de influir, pueden ser abandonadas por el nuevo modelo.

Sin embargo todo esto no garantiza alcanzar el objetivo de producción esperado. El panorama no es tan favorable para las patronales. Muchos sindicatos mantienen su intensión de llevar adelante un proyecto alternativo de sociedad, pero poco sabían sobre cómo se manejan las empresas, cómo son sus números y realidades. A través de la CT, la información es fluida y se discute con la propia empresa. Se sabe cómo es la gestión y se amplían los conocimientos del proceso productivo. Con esto se puede erosionar el poder empresarial.

Además la alienación del trabajador podrá ser diferente, pero aún persiste, pues el obrero sigue vendiendo su fuerza de trabajo y se aliena del producto del mismo. Asimismo, se aplican recetas masificadoras, pero no se elimina la posibilidad de que surjan disidencias internas, ni de que lo colectivo pueda primar sobre lo individual, pudiendo incluso transformarse —la CT— en dinamizadora de la movilización colectiva.

En todo caso hay una nueva cultura que permite que surja un trabajador “destaylorizado”, que se siente a gusto con su esfuerzo y aunque reciba más beneficios que antes, no tiene por qué alejarse de su sindicato, que entonces tendrá la posibilidad de luchar por nuevas reivindicaciones — ya que las históricas pueden haber sido concedidas por la propia empresa—. Es más, la afirmación de “trabajo porque recibo un salario a cambio”, no es favorable para ningún modelo de sociedad alternativo que se pueda pretender por los sindicalistas.

Asumir responsabilidades es saludable, pero el intento de compartir los riesgos con la empresa no siempre será aceptado por los trabajadores, menos aún si están sindicalizados.

La CT puede revalorizar el trabajo y el aporte obrero. Mejora la calidad de vida y le capacita en diversas áreas que le son útiles aún fuera de su ámbito de quehacer cotidiano.

Por eso más que una amenaza debe tomarse como un desafío. Aunque en principio pueda parecer que se está en desventaja, en momentos que se nota la baja de la militancia sindical, de desgaste de los métodos de lucha y de escasa representatividad, debería aflorar la capacidad de adaptación y de elaboración de estrategias alternativas, evitándose la pérdida de iniciativa y habilidad política, que muchas veces se encuentra ocupada en luchas intestinas por espacios de poder de menor valía.

No hacer nada frente a este cambio en la dinámica de las relaciones laborales puede tener malos resultados. Mejor es intentar jugar un rol preponderante en las reestructuras empresariales, robusteciendo el poder sindical.

Los sindicatos fuertes sin duda podrán exigir a las empresas la negociación, pero a su vez todos los sindicatos se ven obligados a tecnificarse y capacitarse para las futuras luchas.

No todas las empresas son “fundamentalistas” y quieren destruir a sus sindicatos, porque en muchas ocasiones han colaborado, cada uno defendiendo sus intereses. Sin embargo es indudable que existen sindicatos que pueden ser un obstáculo a las transformaciones. Si éstas no son necesarias, podría no ocurrir nada, pero para muchas empresas enfrentadas a la desprotección de las múltiples integraciones regionales —o la propia integración internacional—, las transformaciones son indispensables para su supervivencia y, los sindicatos que no comprendan esto, pueden contribuir a que las soluciones lleguen tarde.

No se trata de que las culpas las tengan los sindicatos, pues es sabido que muchas empresas provocan conflictos, fomentan las malas relaciones con sus sindicatos y por tanto pueden no sólo llegar tarde a las soluciones por no lograr ponerse en marcha mecanismos tales como los de la CT, sino que —por mutuas desconfianzas, malas interpretaciones— pueden fracasar experiencias que estaban ya implementadas.

Cómo punto final es necesario resaltar que la aplicación de la CT se realiza por empresa y que tal determinación no depende de lo que ocurra en toda la rama industrial de la compañía en cuestión. Si bien es lógico esperar que las empresas competidoras deban aplicar mecanismos similares de CT para no quedar retrasadas, cada situación es diferente y sin duda no simultánea a las demás, lo que limita las posibilidades de los sindicatos por rama de coordinar acciones y llegar a negociaciones o acuerdos comunes.

### III) LAS NUEVAS RELACIONES LABORALES EN EL MERCOSUR.

Antes de entrar de lleno al estudio de nuestro país, es interesante observar como se han desarrollado recientemente las relaciones laborales en nuestros países vecinos.

Por razones de espacio no podremos tratar los ricos ejemplos europeos<sup>ix</sup>. Con ellos compartimos la aplicación de algunas políticas concretas, como ser el combate a la desocupación, la transformación de las negociaciones por rama a empresa, la transacción entre perderse beneficios laborales por obtener estabilidad en el empleo, negociación sobre la organización del trabajo, la aplicación de nuevas tecnologías, la instrumentación de pactos sociales, etc. Pero además desde Europa se alimentan nuestros debates sobre otras posibles políticas a fomentar, como son la reducción de la jornada, el empleo parcial, los tipos de contratación, el lugar que hoy debe ocupar el Derecho Laboral, etc.

Estos y otros temas forman parte del proceso de integración del MERCOSUR y de sus países cercanos. Sin embargo las estrategias estatales, empresariales y sindicales se han desarrollado en cada país por separado. Aún la concreción de normas comunes en lo laboral parece estar lejana.

Los gobiernos han estado trabajando en la integración, pero ésta ha tenido marchas y contramarchas, siendo prioritarios los asuntos comerciales. Por ello los aspectos del trabajo se encuentran todavía en segundo plano.

Los sindicatos han establecido fuertes vínculos para realizar movimientos coordinados y mutuamente respaldados, pero aún son escasos sus resultados concretos. El conocimiento de los trabajadores ha aumentado, pero las posiciones comunes han sido escasas, fundamentalmente gracias a la CGT argentina, sumamente dócil a cualquier planteo que provenga desde el Gobierno argentino —habiéndose negado además a la inclusión de la otra central de trabajadores, la CTA—. Igualmente se han elaborado muchos documentos en conjunto, aunque los gobiernos han hecho poco eco a las demandas sindicales.

---

<sup>ix</sup> En el caso europeo, y particularmente en la Unión Europea son identificables tres formas de flexibilización laboral, según los niveles de participación sindical (B. Cozzano, L. Pozzolo, 1996):

A) Liberalización del mercado con participación sindical casi nula. El caso más extremo fue Gran Bretaña durante los últimos gobiernos conservadores. Los sindicatos intentaban participar demostrando que la eficacia de las labores y la gestión de los recursos humanos mejora si existe la implicación de los sindicatos, pero desde el Gobierno hubo escaso eco y fueron relegados de las decisiones. La estrategia política de los trabajadores indicaba que es preferible la negociación que la imposición y que sin ellos los resultados iban a ser peores que con su contribución.

B) Postura defensiva de los sindicatos ante las presiones flexibilizadoras. Este modelo es el que más se repite a lo largo de Europa; el objetivo principal es mantener los empleos no aceptando la desregulación del mercado laboral en sus diversas formas, pese a que los afiliados a sindicatos y la opinión pública en general asumían que el mantenimiento del Estado de Bienestar implicaría algunos sacrificios. Algunos países ejemplo: Alemania, España, Francia, Suecia, Bélgica.

C) Participación sindical muy activa en la transformación de las relaciones laborales. El papel activo de los sindicatos era una alternativa viable a las flexibilizaciones salvajes que se podían llegar a instrumentar, por ello intervienen en pactos sociales que les tienden un puente hacia diversos ámbitos de definiciones de políticas, normalmente alejados de las posibilidades de los trabajadores. Ejemplos: Italia, Irlanda, Holanda.

Las patronales tal vez sin proponérselo expresamente tienen más puntos en común y les es menos dificultoso establecer un reclamo único: que se aplique la desregulación que se está dando al nivel mundial.

Realizaremos un breve estudio de nuestros dos países vecinos, Brasil y Argentina, porque sobre ellos se dispone de mayor información y son los que pueden influenciar desde sus propios procesos a nuestro país. Paraguay no incide en la misma medida que los otros integrantes del MERCOSUR, es por ello que en este análisis no se considerará su situación. Dejaremos a Uruguay para la tercera parte del estudio.

### Las relaciones laborales en nuestros países vecinos.

En Brasil la realización de acuerdos colectivos no es obligatoria al nivel nacional, como tampoco lo es la realización de negociaciones tripartitas o por pactos sociales. A pesar de ello la Constitución establece que solamente pueden celebrarse convenios o contratos colectivos por sindicatos. Por eso llegar a acuerdos depende de la fuerza de los sindicatos.

El convenio, o convención colectiva se realiza entre sindicatos por categoría —rama según nosotros— y gremios empresariales. Posee mayor jerarquía que un convenio colectivo que se realice entre un sindicato de base y una o más empresas.

De hecho la necesidad de la existencia de sindicatos para firmar un convenio o contrato permite que estos posean mayor fuerza y jerarquía, pero a su vez, en aquellos lugares que no existen, la capacidad de los trabajadores de obtener acuerdos con valor “legal” se ve imposibilitada, quedando a merced de las patronales.

Si bien la OIT prefiere claramente la existencia de sindicatos como sujetos negociadores, no impide que donde no existan sindicatos puedan existir delegados de los trabajadores negociando con las empresas<sup>4</sup>.

Pero el interés de las centrales sindicales nacionales es que se creen necesariamente nuevos sindicatos para aumentar su poder, mientras que para las patronales lo mejor es no tener sindicatos, porque la negociación no es obligatoria y así existe mayor cantidad de trabajadores con protección insuficiente y sin poder de negociación.

En cuanto a cómo se están desarrollando las relaciones Capital-Trabajo podrían identificarse tres escenarios diferentes (Flávio Benites, 1995).

Por un lado, como ya habíamos mencionado, la salvaguarda de derechos laborales a través de su inclusión en la Constitución, es un logro substancial para la clase trabajadora, pero que se encuentra amenazado por el avance flexibilizador, ya que las presiones patronales han logrado que algunos de tales derechos estén siendo retirados de la Carta Magna.

En segundo lugar, donde existen sindicatos, puede observarse la búsqueda de los empresarios de llevar adelante la negociación con los trabajadores al nivel de empresa, tras una supuesta libertad y autonomía sindical. En realidad se trata de intentar la desarticulación de las centrales sindicales para poder dominar la situación. Conjuntamente la estrategia patronal se muestra a través del incumplimiento de normas legales, como forma de aumentar su poder a la hora de la negociación.

El tercer escenario es la búsqueda de los sindicatos de autonomía y libertad sindical, pero acompañada de legislación de sustento, como forma de obtener una desregulación negociada y posibilidades de resistencia que vayan más allá de la que da la simple fuerza sindical.

Existen sectores empresariales que comprenden la necesidad de contar con amplios acuerdos que permitan impulsar la renovación industrial y productiva de Brasil. También reconocen la actuación de una fuerte sociedad civil, incluso con relación a los partidos políticos, que son débiles como organizaciones públicas. Los sindicatos, como parte de esa sociedad civil, no podrían ser dejados de lado según estos empresarios.

Sin embargo la mentalidad arcaica y conservadora de buena parte del empresariado brasileño, puede impedir la búsqueda de consensos que redunden en beneficios para todos.

En Argentina la llegada del menemismo al poder ha implicado grandes transformaciones en la Argentina. El mercado del trabajo ha sufrido las consecuencias de la flexibilización como parte de ese proceso político. Si bien el gobierno entiende que aún queda mucho por realizar en esta materia, los estudios demuestran que en el primer semestre de 1997, el 80% de los convenios realizados tenían amplias cláusulas de flexibilidad. La medida más aplicada era la *numérica*, en la forma de cambios de horarios o jornadas —60% de los casos—, siguiéndole la *funcional* —alrededor del 50% de los acuerdos<sup>5</sup>—.

Se parte de la base de que si hay crecimiento económico, se genera empleo y mejores salarios, siempre y cuando haya flexibilidad laboral<sup>6</sup>. La defensa acérrima del modelo económico implantado en la Argentina desconoce que es posible mayor crecimiento con pérdida de puestos de trabajo, porque la incorporación de nuevas tecnologías que generalmente lo acompaña así lo supone<sup>x</sup>.

Por eso, manteniéndose en los postulados neoliberales manifiestan la imperiosa necesidad de aplicar nuevos mecanismos en la relación Capital-Trabajo.

Algunas normas, pese a que necesitan de una Ley que las avale, han querido ser impuestas por Decreto<sup>xi</sup>, siendo frenadas por la Justicia, sobre la base de “tibios” reclamos de la CGT, que a la hora de enfrentar las duras condiciones que se quieren imponer a los trabajadores, pone en juego sus intereses “peronistas” antes que la defensa de sus afiliados.

La existencia de otra central sindical, CTA, no logra impedir la imposición del sindicalismo menemista, pues la personería gremial que habilita para negociar oficialmente —de acuerdo a las normas laborales—, pertenece al sindicato de rama, sin importar la filiación sindical del sindicato de base. El peso de esta nueva central todavía es relativo y la proximidad entre el Gobierno y la CGT hace aún más costoso su accionar.

Por ejemplo, una de las normas que el Gobierno desea eliminar, es la ultraactividad de los convenios. Esta señala que los convenios sectoriales no rediscutidos se renuevan automáticamente,

<sup>x</sup> Juan M. Rodríguez dice “*aquella relación histórica de que más actividad equivale a mayor empleo ya no existe... puede ocurrir que una economía esté creciendo pero a la vez pierda empleo*”; Brecha, 28.11.97.

<sup>xi</sup> En estos días asistimos a una nueva ofensiva de Menem para que el Parlamento instaure por Ley la flexibilidad laboral, bajo la advertencia que si no se hace así, él recurrirá a los decretos para aplicarla.

lo que impone un freno a las patronales a la hora de eliminar beneficios de los trabajadores. Existen muchos convenios que están vigentes desde 1975, y esto puede considerarse una ventaja que los trabajadores no pretenden perder.

En el tema de las indemnizaciones por despido, mientras las patronales desean que se elimine directamente, el gobierno ha manejado la eventualidad de instaurar un sistema en que se genere un fondo para el posible despido, donde el trabajador únicamente cobraría lo que se hubiese capitalizado en caso de cese de su labor. Esta fórmula es una propuesta por el BID, en acuerdo con un estudio sobre la legislación del trabajo en la región<sup>7</sup>.

También es intención del Gobierno llevar adelante la flexibilización en la contratación laboral, eliminando las formas existentes —unas 14— por tres básicas: la convencional, que es la más onerosa para las empresas; la temporal; y la a tiempo parcial. La dos últimas tiene un costo de despido bajo.

Finalmente es intención también dejar de lado a los sindicatos por rama al momento de negociar, impulsando convenios al nivel de empresa, como forma de debilitar a los sindicatos, tras la fachada de “estudiar los problemas específicos” de cada entidad productiva.

Evidentemente el camino de la flexibilización laboral en Argentina, pese a las altas de desocupación y el decrecimiento del nivel de vida, aún está en la agenda política de todos los actores del mercado del trabajo.

## *Tercera parte: LA FLEXIBILIZACIÓN EN EL URUGUAY*

### **I) EL REESTABLECIMIENTO DEMOCRÁTICO**

Al reinstalarse el sistema democrático en 1985, el mercado laboral de nuestro país vuelve a ser regulado desde dos aspectos: negociación tripartita salarial y búsqueda de acuerdos en temas no salariales.

Gobierno, empresarios y sindicatos tenían un objetivo común en cuanto al robustecer la democracia como única forma posible de desarrollar las diversas correlaciones del entorno social; pero en particular, en cuanto a cómo debían desarrollarse las relaciones Capital-Trabajo, existían diversos puntos de vista y sobre todo un orden de prioridad distinto del tema para cada actor.

Para el Gobierno la cuestión laboral era una más entre varias a las que debía prestar atención. Pero indudablemente la masa de las retribuciones era algo a considerar a la hora de reducir el déficit fiscal, aumentar la competitividad de nuestras exportaciones y mantener acotada la inflación.

Para los empresarios por su parte, el costo de la mano de obra es de prioritario interés. Reconocían que durante la dictadura habían obtenido grandes ventajas por la imposibilidad de que hubiese sindicatos que hiciesen reclamos laborales, por lo que estaban dispuestos a aumentar el salario real, pero siempre que fuese basándose en el aumento de la productividad. Por eso aceptaban la reinstalación de los Consejos de Salarios, como forma de mantener la conflictividad en índices razonables para la etapa democrática de la reorganización sindical.

Para los sindicatos, el tema de las relaciones laborales, es su razón de ser. Tras los duros años de represión debían ponerse al frente de los trabajadores y realizar las demandas contenidas durante tantos años. Su participación como parte del sistema político estaba legitimada por la lucha efectuada durante la última etapa de la dictadura.

En este momento tan efervescente de reinserción a la vida política, existían reclamos sindicales que iban más allá de los temas estrictamente ocupacionales, pero no olvidaban que las tareas principales estaban en recuperar el depreciado salario real, defender los puestos ocupados, reactivar el mercado interno como forma de abatir el desempleo.

#### **Evolución del escenario. El Consejo Superior de Salarios.**

El Gobierno no estaba dispuesto a delegar su prerrogativa de dictar qué se haría en materia económica. Mientras tanto, los empresarios presionaban para que los cambios no fuesen contra sus intereses y se hiciesen en forma gradual. Los sindicatos, pese a la baja de la proporción obrera en la Población Económicamente Activa con respecto a los años preautoritarios, poseían alto poder de convocatoria y suficiente cohesión interna, expresada en la unidad sindical ya existente desde mediados de los '60.

No es de extrañar por lo tanto que la reinstalación de mecanismos de negociación directa entre trabajadores y empresarios significase, durante el primer año, aumentos en el salario real (19,5% para el sector privado)<sup>8</sup>.

Quedaba afuera de la negociación el sector agrario, que es el medio más resistente a dar beneficios a sus trabajadores —además de ser un puntal de apoyo conservador, tanto del Gobierno, como de los sectores más cercanos a éste dentro de la oposición—, y el sector público que, en vista del número de trabajadores que tenía, obligaba al dominio estricto de sus demandas salariales y de beneficios, como forma de mantener bajo control el peso económico de la masa de las remuneraciones públicas. Aún así los empleados públicos aumentaron su salario real (22,7%)<sup>9</sup>.

Los ajustes eran cuatrimestrales e implicaban el mantenimiento continuo de las negociaciones, ya que cuando terminaba una ronda, casi estaba por comenzar la siguiente. Por eso el Gobierno hábilmente suspende las rondas veraniegas, lo que le permite imponer los ajustes sin grandes consecuencias en la movilización trabajadora. Las condiciones económicas externas eran favorables, pero el salario real aumentó menos durante el año '86 porque el Gobierno endureció su postura al cambiar las pautas de aumento de inflación pasada y recuperación por inflación esperada.

El cambio de las condiciones externas obliga al Gobierno a “enfriar” la economía en el '87. El evitar la indexación salarial tiene éxito parcialmente. A pesar de que el Gobierno impulsaba con firmeza el mantenimiento de sus pautas de ajuste, trabajadores y empresarios negociaban por encima de ellas y aunque no se homologara el acuerdo, se aplicaba a toda las empresas de la rama correspondiente. Asimismo el control del traslado de los aumentos salariales a los precios de los productos finales no era efectivo.

El nuevo cambio de pautas en 1988 lleva a considerar ajustes en forma de convenios de mediano plazo con la base de 90% de la inflación pasada y posteriores correcciones. Este tipo de política duró hasta que el nuevo Gobierno se retiró de la regulación salarial en 1992 —manteniendo su participación excepcionalmente en lugares como la construcción o la salud privada—.

A esta altura los sindicatos sabían que las continuas movilizaciones no eran efectivas, llevaban al desgaste y al descreimiento en la herramienta. De igual forma los reclamos de los trabajadores iban más allá de lo que se podía razonablemente conceder.

El PIT-CNT, a principios de 1985, había presentado como punto clave de su plataforma recuperar el salario real de 1968 en un período de dieciocho meses. Esto implicaba ajustes con recuperación bimestral del 5%. Como medida de presión política podía resultar efectivo solicitar readecuaciones retributivas de tal magnitud, pero motivaba a las bases a creer en una utopía económica, pues era imposible cumplirse con tal petitorio.

Si bien la siguiente estrategia fue el cambio a reclamos más “razonables” —5% de recuperación por cada ajuste, en octubre del '85—, la racionalidad sindical no varió pese a que la “tecnificación” de sus argumentos fue aumentando.

Tal tecnificación permitió negociar convenios con beneficios extras que escaparan a las pautas gubernamentales; sin embargo mantenían una actitud sindical de permanente inconformidad que a la larga resultó en un efecto contrario para los propios sindicatos. A su vez, muchos de ellos

comenzaron a perder el salario real recuperado al principio de esta etapa, lo que hizo mella en la confianza de sus afiliados.

Al eliminarse la regulación estatal de los salarios, comienza a darse la pérdida de algunas conquistas de los trabajadores, lo que llevó a una mayor conflictividad. En una etapa de alto índice inflacionario, tal política derivó en que sólo los sindicatos más fuertes lograsen mejorar o al menos mantener sus beneficios, comenzando a implementarse en muchos casos la flexibilidad laboral más retrógrada, que es la que se aplica a aquellos trabajadores que no pueden lograr nada más allá de lo que las propias patronales ofrecen.

La experiencia del Consejo Superior de Salarios (CSS) sin embargo tuvo otros roles no menos cardinales: contener, acotar, y fundamentalmente institucionalizar las demandas de los trabajadores mientras la democracia se reafirmaba. Al mismo tiempo se buscaba que los empresarios racionalizaran la búsqueda de acuerdos salariales, ya que en lugar de simplemente trasladar a precios los costos, se intentaba que estos proviniesen del aumento de la productividad y de lograr mayor eficiencia de gestión.

Para el segundo Gobierno democrático, mucho más cercano a ideas neoliberales y por lo tanto menos próximo a participar de los diversos mercados —que debían autoadministrarse, tal vez por “la mano invisible del mercado”—, una vez que la democracia estaba asegurada no había razones para acotar las demandas de los trabajadores y carecía de sentido mantener funcionando el CSS.

En cuanto a la productividad y mejor gerenciamiento de las empresas, la cercanía de la integración regional cumpliría un papel mucho más efectivo para obligarlas a mejorar sus desempeños en estas áreas, ya que la apertura comercial no permitiría seguir recurriendo al viejo estilo de trasladar a precios ni los costos laborales, ni otros costos que provienen de la mala gestión empresarial.

## II) LA LLEGADA DE LA FLEXIBILIZACIÓN.

La flexibilización laboral es un asunto que ha alcanzado —en más o en menos— a todos los países del mundo. Para nuestro país en particular H. Barbagelata dice que *“la legislación laboral uruguaya es ya una de las más flexibles del mundo”*<sup>10</sup>.

Pero el problema que se plantea en nuestro país es si los actores del mercado del trabajo han actuado sabiamente para hacer lo menos conflictiva posible su instrumentación.

¿Acaso el Gobierno fue competente como intermediario, o se centró en sus preocupaciones más macroestructurales, sin advertir que el asunto de las relaciones laborales tiene tanto peso como otros temas económicos que llamaron mayormente su atención?

¿Es posible que existan acuerdos si muchos empresarios desean una flexibilidad laboral cercana a los planteos neoliberales, mientras que en algunos sindicatos limitadamente se aceptan flexibilidades parciales o directamente de ningún tipo?

Es necesario observar las corresponsabilidades de los tres actores, ya que se suele caer en el sobredimensionamiento de las exigencias sindicales para justificar los negativos resultados en materia ocupacional —alta conflictividad, desempleo, caída de la competitividad, etc.—.

Cuando el Gobierno tomó la decisión de retirarse de las negociaciones salariales, los resultados de tal actitud no fueron inocuos. Abstenerse de participar en la gran mayoría de los acuerdos sobre retribuciones, significaba implementar una flexibilidad mayor que permitiría, de acuerdo al punto de vista gubernamental, acompañar al país a los cánones de competitividad internacional, de cara a la integración regional y a su apertura comercial resultante.

Ese alejamiento del intervencionismo estatal, sin embargo, permitiría que las relaciones entre desiguales —empresas y trabajadores—, lleven al avasallamiento de los más débiles, pues la inacción reguladora favorece la libre acción del actor más fuerte.

Uruguay se había caracterizado por una escasa participación estatal en las relaciones laborales, pero eso no significaba la desprotección absoluta de los trabajadores, sino todo lo contrario, pues se había efectivizado a través de numerosas leyes pro-obreras.

Pero entre 1990 y 1994, la apertura comercial acarrió la pérdida de unos 50.000 puestos de trabajo en la industria —55.000 en otros estudios<sup>11</sup>—. En esas condiciones estimar la posibilidad de que los sindicatos, por sí mismos, puedan imponer condiciones a las patronales, es poco realista.

Incluso el asunto va un poco más allá de la mera neutralidad, pues recientemente se intentó llevar adelante una desregulación bastante profunda a través de una Ley que en principio no está directamente relacionada con el tema de las relaciones Capital-Trabajo: el proyecto trataba la Ley de Inversiones, presentado a inicios de 1996.

Ese proyecto indicaba, en su art. 23, que los acuerdos sobre derechos laborales se pactarían entre empresarios y trabajadores, pudiéndose arribar a acuerdos que podían ser “diferentes en más o en menos a los dispuestos en previsiones legales, reglamentarias o resultantes de otros convenios colectivos”. Al respecto el Senador y catedrático de Derecho Laboral H. Sarthou decía: “*no vale decir que el patrono debe conseguir el acuerdo de los trabajadores, pues es sabido de qué modo la debilidad sindical o la inexistencia de sindicatos permite consagrar su voluntad con la clásica frase 'firman o se van', típica de esta economía de desempleo*”<sup>12</sup>.

Aunque se fijaba legalmente que los límites inferiores serían los que indicasen las normas de la OIT, y aún tomando en cuenta que nuestro país es uno de los que más convenios internacionales ha ratificado, muchos de esos mínimos estaban largamente superados por la realidad que se había impuesto gracias a la larga tradición estatal en la defensa de los trabajadores y a la propia lucha de los sindicatos. Sin embargo en condiciones de alto nivel de desempleo y decaimiento de la fortaleza de los sindicatos, es probable que los trabajadores viesan afectada la continuidad de algunos de sus beneficios.

Detrás de “*una adaptación que sea autónoma, negociada y con la participación de los actores sociales*”<sup>13</sup>, se oculta que la no intervención estatal es igual a “dejar a los empresarios con las manos libres”.

Además en los textos propuestos se eliminaba la acepción a la “asociación de trabajadores más representativa”, lo que podría llevar a la conformación de sindicatos pro-patronales que permitiesen dar formalidad a muchos acuerdos que los sindicatos filiales del PIT-CNT hubiesen rechazado. También era posible que surgiesen seudosindicatos que no tuviesen posibilidades reales de negociación.

Incluso desde el punto de vista del Derecho Laboral es muy discutible —se podría decir que inconstitucional, sin ser rígidos en la aplicación de la Carta Magna— que se pueda delegar en terceros aquellos derechos que sólo pueden ser reglamentado por Ley, pues así se lo indica en la Sección II de la Constitución. El Estado no podría separarse de su responsabilidad en el tema de los derechos del trabajo, aún cuando lo que se busque sea que la instrumentación de acuerdos bipartitos entre los actores principales de la relación laboral: patronos y trabajadores.

El Gobierno repitió hasta el cansancio que no se buscaba imponer nada en esta materia y que unilateralmente no era posible que los empleadores eliminasen por sí mismos los derechos ya adquiridos por los trabajadores. Pero si vemos la aplicación real de la flexibilización laboral en nuestro país, observaremos que en numerosos casos, por el mero hecho de mantenerse los puestos de trabajo, muchos sindicatos ya han renunciado a derechos que son inderogables, aún sin que esta norma se haya finalmente aprobado {ver Anexo}.

Si bien los artículos que establecían la flexibilidad laboral, fueron eliminados del proyecto ya mencionado por el Senado —como forma de lograr la aprobación de la Ley—, esto no significó el rechazo de todos los partidos a tales propuestas, sino simplemente que era un tema que debía discutirse en otro momento, o que existían vías menos conflictivas para que se lograra aplicar el espíritu de ese proyecto de desregulación.

Por eso aún hoy el PIT-CNT reclama *“la selectividad del Estado decidiendo y regulando las actividades económicas y no su neutralidad”*<sup>14</sup>.

Aunque pueda haber matices según se esté ante un gobierno del Partido Nacional o del Partido Colorado, existe la propensión a limitar al máximo la participación estatal. Durante las negociaciones colectivas *“el rol del Ministerio (de Trabajo y Seguridad Social, MTSS) es una simple mediación, en la que se busca un acercamiento de las partes”*; esto es así porque *“no tenemos ningún mecanismo coactivo que nos permita a nosotros imponer una solución... no existen mecanismos legales que nos permita hacerlo”*<sup>15</sup>.

Por lo tanto deberíamos estimar que, o todas las participaciones e incluso presiones que existieron por parte del Ministerio de Trabajo en favor de los trabajadores a lo largo de la historia del país fueron ilegales, o de lo contrario nos encontramos hoy ante un Gobierno que pone excusas para mantenerse al margen de las relaciones entre empresarios y trabajadores, aún sabiendo que es probable que los primeros ejerzan la fuerza del Capital frente a las necesidades de ocupación de los segundos.

### III) POSIBILIDADES DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.

Hasta estos momentos, las normas que regulan el mercado laboral establecen mínimos que tan sólo pueden ser variados por las partes cuando se fijen normativas más favorables para el trabajador<sup>xii</sup>, que generalmente se establecen en convenios colectivos, pues en los contratos individuales es más dificultoso obtenerlos.

Existe un acuerdo general sobre la necesidad de que se establezca un marco general —una Ley de Convenios Colectivos— para las negociaciones.

Sin embargo, ¿existe un compromiso serio del Gobierno para llevar adelante esta Ley de Convenios en forma consensual o asistimos a reiterados intentos de concertarla en base fundamentalmente a los lineamientos gubernamentales? Además, sabiéndose que el PIT-CNT tiene grandes problemas para tomar una posición común sobre sus estrategias de negociación, ¿mantener como tema prioritario esta Ley es una necesidad de Gobierno o es un mecanismo para desgastar aún más a los sindicatos?

Dicho de otra forma ¿por qué un Gobierno que retrae su participación en este mercado insiste en que la Ley marco se establezca si sabe que, mientras dentro de los empresarios no existen grandes diferencias sobre dicha norma, en los sindicatos esto significa “que le pongan el dedo en la llaga” de su conflictiva posición interna?

El PIT-CNT se encuentra dividido en dos alas con fuerzas más o menos similares entre sí y que tienen posiciones antagónicas sobre como encarar el tema de la flexibilidad laboral.

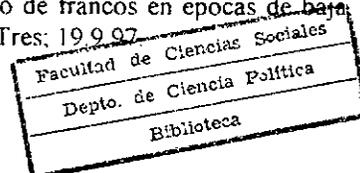
Meynaud dice que cuando se está luchando por espacios de poder interno de una organización de presión externa al Estado, si las partes están “en igualdad de condiciones, la fragmentación debilita la capacidad de maniobra y de influencia, hace el juego al adversario y amplía la facultad de arbitraje de los poderes públicos”<sup>16</sup>.

El Gobierno podría estar aprovechando que se esté dando esta situación dentro del PIT-CNT para obtener mejores logros propios a la hora de negociar esta Ley marco de las relaciones Capital-Trabajo. Lamentablemente la Central sindical no estaría en condiciones de unificar criterios en medio de esta crisis para obtener mejores resultados en esta negociación.

Pero siguiendo con el argumento, ¿los empresarios y los trabajadores comprendieron el mutuo beneficio de la negociación o se atrincheraron en sus posiciones y trataron de utilizar los mecanismos de enfrentamiento para resolver quien saldría victorioso de la lucha?. En realidad, ¿es posible que haya un ganador, o exclusivamente posibles perdedores?

En principio para el Gobierno, actualizar las relaciones laborales, sería establecer una Ley de Convenios Colectivos que reconozca niveles de negociación nacional, por rama o por empresa. Una Comisión Tripartita de Negociación Colectiva aprobaría los convenios, formularía

<sup>xii</sup> Sin embargo, como ya hemos dicho, existen convenios colectivos que en forma voluntaria han llevado a aceptarse normas más desfavorables que lo legal. Por ej. en la Fáb. Nal. De Cervezas, se aceptó que en verano las horas extras se paguen simples —no dobles como es por Ley—, a cambio de francos en épocas de baja producción, evitándose así el envío al seguro de paro en tales épocas; Revista Tres; 19.9.97.



recomendaciones y fijaría “salarios vitales” para aquellos que no fuesen alcanzados por convenios colectivos.

En parte la propuesta refleja algunos puntos de los ya mencionados y finalmente no aprobados de la Ley de Inversiones. Por ejemplo desde límites mínimos marcados por los Convenios de la OIT ratificados por nuestro país, los arreglos serían “libres y voluntarios” y con cumplimiento de “buena fe”. Los beneficios caducarían con el término de vigencia —salvo que se pacte lo contrario o que el Gobierno así lo indique—, y con posibilidad de “descuelgue” del convenio en caso de que la empresa no pudiese mantener lo pactado, aunque con aval sindical y obligación de establecer un nuevo acuerdo. Además se podrían incluir cláusulas de paz sindical.

Las empresas deberían comunicar cuando se existan cambios tecnológicos que puedan afectar “significativamente” el empleo o las condiciones de trabajo.

#### **Posibles estrategias de cada actor frente a la negociación colectiva.**

Como hemos dicho, el antiguo modelo de negociaciones colectiva se basaba en el crecimiento del sector industrial, con un papel activo del Estado y una distribución del ingreso que era típico de una economía cerrada. El agotamiento del sistema de sustitución de importaciones obligó a nuestro país a abrirse al mercado regional y mundial, lo que sin duda obliga a transformar ese modelo de relacionamiento.

Entrando al análisis de las estrategias de cada actor veríamos:

A) **El Gobierno** (entendido en sentido amplio): si bien ninguno de los actores ha superado aún sus posturas tradicionales, el Gobierno es quien ha hecho mayores esfuerzos para cambiarla. Sin duda desde el Poder Ejecutivo se han impulsado fuertes innovaciones y desregulaciones. No obstante desde el Poder Legislativo se ha ido más lento en la materia, tal vez no por diferencias ideológicas de su mayoría, sino porque el devenir de los hechos parlamentarios siempre toma su tiempo para efectivizarse.

Como hemos indicado, el área laboral es un tema de relativa relevancia dentro del esquema general del Gobierno. Sin duda lo ha tratado en forma diferente cuando hablamos del sector público o del privado.

Para mantener los números macroeconómicos, el salario público ha sido una variable de suma consideración. Recientemente se ha permitido a las empresas públicas realizar acuerdos salariales con sus empleados, y aún son vagas las posibilidades de acuerdos efectivos con el resto del funcionariado estatal.

Al nivel de los trabajadores privados desde 1991 no se convoca a Consejos de Salarios, no se proponen pautas para la elaboración de Convenios y no se homologan los acuerdos, que solamente rigen para las empresas afiliadas a la respectiva cámara empresarial firmante.

A la escasa participación del Ministerio de Trabajo, que simplemente estaría buscando crear el marco jurídico de las negociaciones colectivas, debemos sumar el fuerte impulso del Ministerio de Economía para que los acuerdos sean por empresa.

El propio Ministro, L. Mosca, ha planteado al PIT-CNT que no se está de acuerdo con los ámbitos de negociación por rama y que se prefiere que sean por empresa<sup>17</sup>. Incluso habría

diferencias con el MTSS sobre los mecanismos de negociación que se plantean más arriba porque sería un retroceso a los “avances obtenidos” por la negociación bipartita de los últimos tiempos<sup>18</sup>.

Aunque cierta parte del Gobierno no reconozca su utilidad, el acuerdo por ramas permite mantener una visión macroeconómica de cada sector, haciendo más homogénea y general la negociación, impidiendo que empresas que no lleguen a acuerdos utilicen —de poder hacerlo— el hecho de no tomar parte del convenio colectivo como forma de impulsar una competencia desleal desde sus costos laborales.

Además acordar por rama de producción es más racional y menos conflictivo, pues se negocia más impersonalmente y se evitan mayores “roces” entre trabajadores y empresarios.

En economías en que predominan las pequeñas y medianas empresas, tal cual sucede en nuestro país, más trabajadores y centros de trabajo quedarían cubiertos por convenios.

Es cierto que la visión por rama descuida los problemas específicos de cada empresa y que puede ignorar las diferencias de rentabilidad y poder económico de empresas de un mismo sector, pero esto puede ser simplemente superado por cláusulas de “descuelgue” —autorizadas por diversas vías: bipartita, tripartita, con o sin autorizaciones de las otras empresas—, y por el establecimiento de mínimos en los convenios, que podrán ser superados en cada empresa de la rama, algo común en la historia de las negociaciones colectivas de nuestro país.

Desconocer esta realidad y mantener el abstencionismo estatal, puede significar que enormes masas de trabajadores —no organizados sindicalmente o con sindicatos débiles— queden sin convenios colectivos que los amparen.

**B) Los empresarios:** no tienen obligación de llegar a acuerdos en ninguna cuestión y aunque cualquiera de las partes intervinientes de un convenio pueda solicitar la intervención del MTSS, en vista de que éste no desea “menoscabar la autonomía colectiva”, podría estimarse que las participaciones con resultados favorables para los trabajadores serán escasas.

En el discurso empresarial, la competencia originada por la apertura comercial que implicó el MERCOSUR, apunta fundamentalmente a la mejora de la calidad de sus productos. Pero la escasa inversión tecnológica {ver nota al pie vi}, que demuestra un “comportamiento de supervivencia” del empresariado nacional, obliga a preguntarse ¿cómo llegará tal calidad sin inversión tecnológica?

Sin inversión, el camino que queda para competir se da a través de la reducción de los costos. Pero se trata de un “sendero espinoso”, pues acarrea conflictos con los trabajadores, pues el primer costo que generalmente es considerado es el de la mano de obra y las empresas que no invierten no están en condiciones de ofrecer algo a cambio de su disminución.

Aunque invertir en tecnologías no significa estar exentos de conflictividad. Si las empresas no dan participación a sus trabajadores, si estos se niegan a participar o si el resultado no es conveniente para alguna de las partes, es probable que también se derive en fuertes enfrentamientos. Igualmente los cambios no dramáticos implican roces y la forma de superarlos debería ser a través del diálogo, algo que los empresarios no siempre están dispuestos a entender.

Pero más allá de las estrategias competitivas, pese a que los empresarios siempre digan que sus costos totales dependan tanto de los costos laborales, la realidad indica que esto no es tan así.

En 1986 los salarios industriales eran apenas el 11% del Valor Bruto de Producción<sup>xiii</sup>. El costo de los insumos era el 54% del total, mientras que la plusvalía y las amortizaciones del Capital significaban el 35% restante.

Dicho de otras dos formas: I) si los salarios reales industriales aumentasen un 100% con respecto a los de 1986, significaría escasamente un aumento de 11% sobre los costos totales de una industria promedio; II) en 1986 un trabajador industrial generaba su salario con 1 hora 59 minutos de su labor, siendo las 6 horas y 1 minuto restante apropiadas por el empresario.

Por lo tanto, cuando de recortar gastos, no sólo debe mirarse el costo de la mano de obra, o sobre todo, debe observarse cuanta plusvalía o ganancia neta obtiene el empresario y cuanto es lo que va a amortizar capitales —o generar nuevas inversiones— sobre el 35% mencionado.

C) Los sindicatos: aún si los trabajadores asumiesen en conjunto que lo mejor para sus intereses es negociar, en vista de la propuesta del Poder Ejecutivo sobre cómo tendría que ser el marco de las negociaciones colectivas, muchas trabas podrían impedir la correcta defensa de los derechos y beneficios de los trabajadores.

Debería tenerse en cuenta que dentro del clima que se vive en momentos de negociación, si demasiados puntos del posible acuerdo quedan al “libre albedrío” de las partes, es evidente que se deberán sacrificar algunos puntos en aras de obtener otros.

Normalmente una plataforma sindical cuenta con un número grande de peticiones. Si además los beneficios caducasen con el Convenio, se debe volver a luchar por ellos; esto limitaría las posibilidades de obtener nuevos logros, e incluso de mantener siquiera los que ya se poseían. Únicamente sindicatos muy fuertes podrían cosechar más puntos sobre el total reivindicado.

La materia en que los sindicatos uruguayos se hicieron fuerte, fue en la negociación por rama. Por ahora la transformación de negociaciones de rama a empresa es escasa, pero es una tendencia creciente<sup>19</sup>. Tal vez no sea deseada por los sindicatos, pero puede ser adoptada como la solución menos mala, fundamentalmente en aquellas empresas no competitivas que puedan ofrecer problemas de empleo en el futuro.

Sin embargo no todas las relaciones Capital-Trabajo son similares, aún cuando existan sindicatos para defender las proclamas de los trabajadores.

Áreas como la agrícola, el comercio o el trabajo a domicilio, pertenecen al sistema de relaciones laborales incipientes y primarias, con escaso reconocimiento de los sindicatos y nulos o casi nulos acuerdos.

En el área de la Administración Central y organismos del art. 220 de la Constitución, el sistema de relaciones es limitado, pues si bien desde hace muchos años los sindicatos son reconocidos y negocian muchos temas ocupacionales, no tratan el tema de las retribuciones, que queda en manos del Poder Ejecutivo. Está en manos de éste impulsar un mayor dinamismo en el

<sup>xiii</sup> Valor Bruto de Producción es el conjunto de productos fabricados por una rama industrial o toda la industria, multiplicados por sus precios de venta (Stolovich et al; 1988).

trato con sus trabajadores e imponerse a sí mismo lo que quiere imponerle a los demás: el trato bipartito de todos los temas relativos a sus funcionarios, incluyendo el salarial.

En otras áreas, con sindicatos más poderosos, se dan dos diferentes sistemas de relaciones laborales: uno más tradicional y otro novedoso. Que se desarrolle este último depende de que las organizaciones sindicales estén dispuestas a discutir más allá de los meros temas salariales y de condiciones de trabajo —por ejemplo productividad, organización del trabajo, formación profesional, prevención de conflictos, etc.—.

Que un sindicato adopte una u otra estrategia depende de cómo se plantea que debe desarrollarse la lucha sindical y esto deriva en que existan dos corrientes sindicales claramente identificadas dentro del PIT-CNT, una llamada “moderada” y otra “radical”<sup>xiv</sup>. La primera suele llamarse a sí misma “Grupo de los 60” o “del Paraninfo”, mientras la segunda se autoproclama “la Tendencia”, pero esto lo trataremos más adelante.

Ahora bien, si existen dos corrientes sindicales diferentes —y más allá de las posiciones ideológicas o las metas políticas que marcan su accionar—, en los temas de la agenda cotidiana, ¿cuáles son los temas en los que no hay acuerdos entre ambas orientaciones sindicales cuando se los lleva a la práctica?

Si los conocemos, podremos entender mejor el accionar de cada sector sindical y las posibilidades de que se lleguen a posiciones en común.

Algunos de los temas que “dividirían aguas” son: la competitividad y la productividad —incluyendo además las actitudes a tomar frente a los estudios de recorte del costo laboral—.

**Competitividad** sería *“la capacidad de un país de tener, por la vía de los costos o la calidad de sus productos, condiciones de inserción en mercados extranjeros o de competir con mercancías que vienen desde el exterior”*.

**Productividad** sería aquella que *“depende de la calidad de la inversión, o sea, de la calidad de los bienes de equipo que permiten mayor producción por hora trabajada”*<sup>20</sup>.

Por lo tanto si los costos fuesen comparativamente altos a los de la región y respecto de los demás socios comerciales, los diversos tipos de flexibilización aplicables podrían al menos mejorar la competitividad.

Sin embargo *“el costo laboral por encima del salario monetario de Uruguay era (en 1994) el más bajo comparado con Argentina y Brasil”*<sup>21</sup>. Si esta afirmación fuese simplemente de un consejero de los trabajadores podría pensarse en una manipulación de los números en beneficio de sus asesorados. Pero los datos provienen de estudios realizados por una Comisión del MERCOSUR.

Además otros estudios complementarios del BID<sup>22</sup> demuestran que nuestro país, al nivel latinoamericano, es comparativamente rígido en materia de tipos de contratos de trabajo, jornadas y horas extras, pero flexible en cuanto a indemnizaciones por despido —sea tras un año de actividad del trabajador, como después de 10 años de actividad—, estando en un grado intermedio en materia de contribución a la seguridad social.

<sup>xiv</sup> También se la denomina respectivamente “renovadora” y “tradicional” (Cozzano et al; 1996, pág. 139).

Incluso más, se demuestra que el "costo Uruguay"<sup>xv</sup> de la mano de obra, *"no es de la magnitud que se pensaba e inclusive sopesando todos los elementos que componen la ecuación, su mercado de trabajo está entre los más flexibles de la sub-región (latinoamericana)"*<sup>23</sup>.

No se trata aquí de menospreciar la trascendencia de que nuestro país sea competitivo y con alta productividad, sino que el objetivo es demostrar que ambos temas son más técnicos que políticos. Además queremos decir que para utilizarlos políticamente hay que hacerlo con prudencia y conocimiento profundo, como forma de evitar discursos demagógicos, provengan de donde provengan.

La productividad, por ejemplo, ha importado al Gobierno desde hace varios años. Por lo menos desde mediados de 1988 busca que los convenios la reflejen formalmente, pero es claro que existen muchas ocupaciones, particularmente los del área de servicios, en los que es problemático o imposible calcularla.

Por ello es más interesante analizar cómo se desarrolla el proceso productivo y organizativo de una empresa. Al respecto cabe acotar que en la década pasada, y aún ahora, muchos empresarios no han estado dispuestos a que sus trabajadores conozcan todo sobre el desarrollo de la producción, pues el conocimiento es un arma primordial que muchas patronales —a la vieja usanza del taylorismo— no desean compartir.

En algunos casos estamos hablando de que lo que no se quiere entregar es la información técnica de producción; en otros casos lo que no llega a conocimiento de los trabajadores es la situación económico financiera. Lo que no toman en cuenta estos empresarios es que un trabajador que conoce más a fondo a la empresa a la que brinda su fuerza de trabajo, estará más dispuesto a comprometerse y presenta mejor disposición ante ella.

El PIT-CNT también habría operado inapropiadamente en este tema. Al negarse en su VI Congreso a aprobar convenios que incluyan la productividad como forma de obtener mejoras retributivas, ha cerrado las puertas a obtener datos de funcionamiento global de las empresas, fundamentales a la hora de saber si una empresa está o no en delicada situación económica. Esto, sería trascendental cuando, por ejemplo, una patronal anuncia que debe "descolgarse" de un convenio colectivo.

Se puede argumentar que mayor productividad implica más intensidad de esfuerzo, más fatiga, más posibilidades de accidente, pero también puede significar conocer qué se obtendrá por ese mayor esfuerzo, saber por qué se le pide que se haga tal sacrificio y estar mejor preparado como trabajador.

Muchos sindicatos, incluso algunos que votaron tal negativa, han desoído la resolución y han acordado convenios que incluyen la productividad entre sus puntos.

Tampoco el Gobierno habría estado a la altura de sus llamados. Después de tanto años de estar reclamando la productividad como forma de mejorar los salarios, no ha hecho los esfuerzos necesarios para lograr su concreción, por lo que sería más un eslogan que una realidad tangible. Si

---

<sup>xv</sup> "Costo Uruguay" era una presunción técnica que indicaba que el costo de nuestra mano de obra era el más alto y rígido, presunción que quedó muy relativizada al estudiarse a fondo los datos obtenidos.

no existe una reglamentación que obligue a estipular la distribución de la ganancia obtenida por la mejora de la productividad, ésta puede no significar aumentos o mantenimiento de los salarios, sino mayores rentas para los dueños del Capital.

Asimismo, hablar de productividad significa establecer corresponsabilidades sobre ella, pues no se puede pedir a los trabajadores que sean más fecundos en sus tareas si no se obliga directa o indirectamente a las empresas a invertir en tecnología y capacitación de su mano de obra, a través de una verdadera política de inversión, aún pendiente de instrumentar —de la cual la Ley de Inversiones es solamente una parte—. Según la CEPAL la falta de competitividad uruguaya está relacionada a la inexistencia de un nivel tecnológico adecuado más que a los costos laborales<sup>24</sup>.

Pero además se debe contar con estadísticas suficientes, con información precisa y abierta al conocimiento público y en especial al de los actores del mercado de trabajo, como forma de diversificar los grados de negociación y lograr fijarse objetivos o metas de producción viables.

En 1988, el entonces Ministro de Trabajo decía en cuanto a la productividad que existían *“serias dificultades al nivel de la mayoría de los grupos (de negociación de productividad), por cuanto no hay hábito, no hay instrumentos técnicos y no existe la capacitación suficiente al nivel de los interlocutores sociales para tratar con profundidad el tema de la productividad al nivel sectorial, en muchos casos al nivel de la empresa y, sin duda, al nivel de organizaciones de trabajadores y empleadores”*<sup>25</sup>. Si bien algo se ha avanzado, parece que aún queda mucho por recorrer y es tarea básica que sea el Estado quien impulse y guíe en el camino, incluso dando el ejemplo como empresario, pues aún muchas empresas públicas no han instrumentado temas referentes a la productividad, inclusive donde ya se ha acordado con sus asalariados que así sea.

En cuanto a la mejora de la competitividad que se consigue más allá de la productividad, se debe tener en cuenta que de lograrse, mejoran las posibilidades de mantener el empleo. La polivalencia funcional o la formación profesional que un trabajador obtiene, ayuda a la rentabilidad de la empresa. La inversión en calificación será dificultosamente recuperada por la empresa si el trabajador es despedido o abandona por su cuenta su puesto de labor. Hasta en el caso de que un trabajador calificado o polivalente pierda el empleo, sería más fácil encontrar otro, en vista del aumento de su habilidad personal.

Ahora bien, mantener el empleo no es aumentar la cantidad de puestos de trabajo.

El sociólogo alemán Wolfgang Streeck dice que dado el avance en la tecnología —y por ende en la productividad— en la industria *“no hay que esperar creación de nuevos puestos de trabajo, sino, por el contrario, una reducción del empleo”*, además de que *“conocimiento y calificación, polariza a los trabajadores entre quienes tienen un capital de conocimiento y quienes no lo tienen, que son más prescindibles”*<sup>26</sup>. A lo sumo podría esperarse más empleos en los servicios, los cuales no siempre tienen los salarios ni los niveles de tecnificación que un desocupado industrial posee. Parte de los 50.000 trabajadores que perdieron sus empleos en la industria deben estarlo sufriendo en carne propia.

En definitiva, ni más tecnología, productividad o competitividad pueden garantizar por sí solas mejores condiciones para la clase trabajadora en su conjunto. Ni siquiera el crecimiento económico es suficiente para lograrlo; sería a lo sumo una condición necesaria.

Por lo tanto tampoco se podría pretender que la flexibilidad laboral sea LA solución.

Pero entonces, ¿por qué es que las dos corrientes sindicales se posesionan en forma diferente ante la flexibilidad?. ¿Acaso las diferencias sobre competitividad o productividad son lo suficientemente sustanciales como para definir la existencia de estas orientaciones o el único tema relevante del asunto es cómo se definen ideológicamente?

Tal vez estudiando las condiciones internas del PIT-CNT podamos sacar algunas conclusiones al respecto.

#### IV) EL PIT-CNT Y LA FLEXIBILIDAD LABORAL.

Si los beneficios laborales de los trabajadores uruguayos limitan las posibilidades de adaptación de las empresas al contexto competitivo internacional, ¿qué posibilidades tendrían los países desarrollados para competir cuando los beneficios que obtienen sus trabajadores son mucho mayores?. Si igualmente, la única solución para solucionar los problemas globales del mundo del trabajo es “emparejar para abajo”, ¿hasta dónde habría que reducir los beneficios de los trabajadores uruguayos?.

Como estas preguntas en realidad son más bien retóricas, tal vez habría que profundizar en cómo los vicios empresariales en la forma llevar adelante el gerenciamiento de las empresas, han impedido llevar dinámicamente las relaciones Capital-Trabajo, tal cual ese contexto competitivo exige.

Sin duda los sindicatos deben proteger los beneficios adquiridos por sus afiliados. Esta es una de sus principales tareas y para hacerla deben explotar políticamente las carencias de cada oponente, sea un empresario o el propio Estado, impidiendo a su vez que éstos se aprovechen de sus propias fallas.

Lamentablemente se podría sostener que la búsqueda de la hegemonía interna del PIT-CNT muchas veces no logra unificar criterios de lucha, desaprovecha ocasiones de vitalizarse y desgasta la herramienta en asuntos triviales.

No existe una oposición interna dentro del movimiento sindical que ponga en juego el “clasismo”<sup>xvi</sup>, por lo que es entendible que existan intentos de dominar la interna de una organización “poderosa”, ya que el que ganase tendría el monopolio de un actor importante dentro del sistema político.

Pero el proceso ha llevado a que difícilmente exista un ganador en la interna, y tal vez el día que haya uno, el trofeo sea insignificante por haberse vaciado de contenido y por haberse perdido el apoyo de las bases, sin las que dejaría de existir.

Detrás de posiciones tales como “productividad sí” o “productividad no”, cuando ya en 1991 la tercera parte de los convenios tenían cláusulas sobre este factor<sup>27</sup>, se suelen encubrir concepciones diferentes sobre cómo y hacia dónde llevar la lucha sindical, más allá de lo que el tema en debate pueda significar en sí mismo.

Como hemos mencionado, se distinguen dos claros modelos de entender al PIT-CNT: el “moderado” y el “radical”, motes con los que dichos sectores no acuerdan, pero que son los más aceptados. Estos dos flujos constituyen la herencia de otras luchas domésticas que les precedieron.

Sin entrar en detalles sobre las corrientes político-partidarias que están detrás de ellas, se debe hacer notar que la primera de las orientaciones busca mantener relaciones más conciliadoras con el Gobierno y las patronales, mientras la segunda sostiene un enfrentamiento más directo con los otros actores<sup>xvi</sup>.

Los “moderados” obtienen mayores apoyos en sindicatos grandes y nacionales, mientras los “radicales” resultan más cercanos a sindicatos chicos y con raíz fundamentalmente montevideana.

Los resultados de una u otra postura no son fáciles de evaluar, menos aún cuando se trata de relevar datos al nivel de rama. Posiblemente sea en las negociaciones en empresas donde se notan tales diferencias de posturas.

El movimiento sindical uruguayo es un movimiento democrático que ha logrado elevar a toda la sociedad proyectos alternativos que trascienden la propia especificidad ocupacional. Pero las condiciones del cambio en las relaciones laborales han debilitado su accionar y mellado su poder.

La unificación de las luchas, reivindicada por ambos sectores, pero particularmente más por el “radical”, se hace complicada por lo concreta que se hace cada situación. La aplicación de la solidaridad entre los trabajadores no se estaría aplicando con suficiente discernimiento. El posible desgaste de los paros generales —por su excesivo e inapropiado uso— habría llevado a muchos sindicatos a aceptarlos más por disciplina que por conciencia.

El tema de los cambios de los estatutos del PIT-CNT iría en desmedro del poder sindical, ya que durante muchos años ha llevado a grandes enfrentamientos y a una crisis sin precedentes en la historia del movimiento sindical unificado. Mientras se discuten cuotas de poder, grandes problemáticas quedarían sin respuesta.

La *flexibilidad de los contratos laborales*, lleva a muchos trabajadores a dejar la relación de dependencia y transformarse en sus “propios patronos”. La tercerización puede significar autoexplotación, pérdida de beneficios sociales, inestabilidad laboral, la falta de muchos derechos (licencia, aguinaldo, salario vacacional, etc.). Mientras tanto los sindicatos pierden firmeza sindical, afiliados, cotizaciones y control sobre muchas actividades en etapas de conflicto.

---

<sup>xvi</sup> Los sindicalistas que pertenecían a otras corrientes de pensamiento —afines por ejemplo a los partidos tradicionales—, han dejado la militancia, entre otras cosas, por su incapacidad de obtener apoyo electoral que les permitiese transformarse en una verdadera “oposición” al modelo clasista tradicional.

<sup>xvii</sup> “Nuestra estrategia consiste en una combinación adecuada y oportuna de la movilización y la flexibilidad para negociar, sin ceder en cosas fundamentales”, dice el moderado dirigente bancario J.L. Blasina; a esto replica el radical dirigente del gremio del gas L. Puig “sólo con medidas duras se puede enfrentar a este Gobierno y además con la participación de la gente”. La República. 27.6.97.

Probablemente muchos de estos problemas derivarían de la formación de los dirigentes. Gerardo Castillo, Director de la Oficina Internacional del Trabajo en Santiago de Chile, estima que *"los viejos paradigmas del sindicalismo de hace una década atrás ya no dan resultados, porque el mundo ha cambiado y ahora los obreros necesitan que los represente un dirigente especializado... los procesos de integración se van desarrollando a tal velocidad que requieren de un dirigente sindical preparado y que sea un especialista en ese campo"*<sup>28</sup>. Aunque tal concepción pueda ser puesta en tela de juicio por quienes estimen que un dirigente sindical debe ser más político que técnico, no debería ignorarse.

La preparación de los dirigentes, fuera de la enorme capacidad política que ha caracterizado a los sindicalistas uruguayos, sería escasa. Las negociaciones se han tecnificado mucho y numerosos dirigentes no podrían realizar simples operaciones de acumulación de índices de precios al consumidor, o de estudiar cómo evoluciona su propio salario real<sup>xviii</sup>. No estaríamos diciendo que sean ignorantes, pero sí que la lucha sindical de hoy en día no podría basarse únicamente en aspectos políticos.

Al momento de estarse negociando un convenio, si bien es posible ser asistido por asesores que conozcan sobre temas tales como productividad, economía o condiciones de competitividad, muchas veces se deben tomar decisiones sobre la marcha y tal vez ahí se puede caer en errores irreparables.

Un ejemplo que está muy de moda es la discusión sobre mantener los ajustes trimestrales o cuatrimestrales, en lugar de semestrales como quiere el Gobierno. Si los números indican que en un año de inflación de 17,8% los ajustes semestrales tienen la misma incidencia que ajustes cuatrimestrales en un año con inflación del 35,4%<sup>29</sup>, después de más de una década en que la inflación superó este último guarismo, perder horas de discusión y negociación sería probablemente un absurdo que podría limitar la obtención de otros puntos más substanciales dentro de la plataforma sindical.

Es por razones como estas que acordaríamos con Castillo sobre la necesidad de una nueva formación y mentalidad sindical. Sólo así sería posible que los sindicatos obtengan los mejores resultados, no únicamente para ellos, sino para todo el sistema político en su conjunto.

Sin embargo deberíamos recordar que la responsabilidad de que existan los consensos necesarios para instrumentar políticas que mejoren la situación del mercado laboral es compartida y fundamentalmente basada en que el Estado asuma su papel de intermediario y sobre todo conductor este tipo de relaciones.

## V) EL DIÁLOGO SOCIAL.

Para cualquier Gobierno es indispensable mantener acotadas las presiones sociales, como forma de poder realizar planificaciones económicas y sociales de carácter global.

Cuando los niveles de desocupación son elevados, el proceso de integración regional crea dudas y temores tanto en los empresarios como en los trabajadores, o la necesaria reconversión productiva es limitada, se originan grandes presiones que deberán ser contenidas, como forma de evitar que estos dos actores puedan hacer fracasar la planificación global.

Implicarlos en la toma de decisiones es un buen método para lograrlo. Pero la cuestión está en ¿qué nivel de compromiso desea el Gobierno de parte de empresarios y sindicatos y cuánto está dispuesto a dar a cambio?; además, ¿espera más de uno que del otro?, ¿está dispuesto a llegar a más acuerdos con los empresarios que con los sindicatos?. Y fundamentalmente ¿cuál es el mecanismo ideal para lograr el objetivo?

Una de las posibilidades es instrumentar formalmente los dispositivos para llevar adelante el ámbito de intercambio. Pero cuando se realizaron los cambios institucionales en la revisión constitucional de 1996 no se afectaron las relaciones del poder político con la sociedad civil y, por lo tanto, la oportunidad de estipular un mayor compromiso de los diversos actores sociales hacia las políticas globales, se desaprovechó. Esto no limita sin embargo la posibilidad de que se busque la creación de consensos y de absorción del conflicto por otros medios.

Partiendo de la base que tanto los empresarios como los sindicatos tienen diversos puntos de vista sobre cómo debe llevarse adelante la relación Capital-Trabajo, es obvio que el Gobierno buscará posibles aliados a sus propuestas. Pero algunos empresarios, acostumbrados a políticas de protección estatal o a escasos diálogos con sus trabajadores, así como ciertos sindicatos, que no han actualizado sus métodos de lucha por mantenerse dentro del sistema tradicional de relaciones laborales, podrían ser vistos como partícipes de actitudes irresponsables, cortoplacistas y ajenas a los cambios que mencionábamos necesarios de fomentar.

Por ello, desde el Gobierno, se vería esencial persuadir a estos posibles subsectores obstruccionistas de sus políticas de innovación, de forma que se integren al proceso y hagan suyas las transformaciones. Esto significaría que todos los empresarios y todos los sindicatos deberían asumir una posición común que, lógicamente, el Gobierno espera que fuese cercana a la suya.

Aprovechando la exhortación proveniente desde el Directorio del Partido Nacional — particularmente desde su Presidente—, el segundo Gobierno colorado del Dr. Sanguinetti convoca a la realización de un Diálogo Social en que participarán principalmente los tres actores del mercado del trabajo, aunque seguido desde cerca por los partidos políticos.

Si este Diálogo trata en cierta forma de corporativizar el potencial positivo de dichos actores, se debería tener en cuenta que, aunque existe una tradición de intervención estatal en materia laboral, ésta fue a través de regulaciones generales —que no abarcaban a la totalidad de los temas posibles—, con muchos asuntos que no eran tratados centralmente y quedaban en manos de los propios actores resolver.

---

<sup>xviii</sup> Esta apreciación solamente puede ser fundamentada en la propia experiencia del autor de este trabajo, ya que como ex dirigente sindical compartió varios cursos de formación con dirigentes de primer orden y conoce muchos otros que no los realizaron pero que reconocían sus carencias en los temas mencionados.

El amplio temario propuesto para el Diálogo obligaba a sentarse en la misma mesa a posiciones conservadoras que quieren limitar al máximo las injerencias que limiten la “libertad de mercado”, así como a aquellos que desde posiciones “revolucionarias”, buscarían destruir al capitalismo. El Gobierno, en conjunto con quienes están en posiciones intermedias, trataría de traer a la realidad a estos dos subgrupos.

Sin embargo no se estaría tomando en cuenta que el conflicto no puede superarse desde la implantación de normas —formales o informales— que lo canalicen por donde un Gobierno espera. Se debe aceptar al conflicto como parte inherente, e incluso necesaria, de las relaciones entre empresarios y trabajadores. Además los sindicatos uruguayos ya han tenido malas experiencias cuando se los llevó a mesas de diálogo similares. Por ejemplo en las subcomisiones del MERCOSUR<sup>xix</sup> los planteos de los trabajadores han sido generalmente desoidos. En consecuencia, los antecedentes no eran alentadores para que los trabajadores sintiesen confianza del mecanismo del diálogo tripartito como forma de obtener resultados ágiles y positivos para todos.

Asimismo, el estatus político obtenido por los grupos de interés en nuestro país se ha logrado fundamentalmente gracias a sus propios esfuerzos y no por un reconocimiento o impulso estatal decidido<sup>xx</sup>. Cuando un Gobierno quiere obligar a los actores a que asuman responsabilidades y autolimiten su accionar, sabe que a cambio debe otorgar ventajas o privilegios. Si precisamente se trata de impulsar lo primero y nada más, es poco probable que los implicados lo acepten.

Esto se hace más notorio desde el punto de vista de los sindicatos, porque son el eslabón más débil de la cadena del mercado del trabajo —aunque el Gobierno lo trate en pie de igualdad con los empresarios—, y porque el accionar de Gobierno de las últimas décadas ha tenido muchos más acuerdos con las patronales que con los trabajadores.

Los sindicatos uruguayos parcamente cuentan con recursos propios, se han ganado a fuerza de luchas su representatividad y su lugar dentro del sistema político, y tienen suficiente libertad interna para autorregular su vida como delegados de los trabajadores.

Sin embargo no cuentan con protección estatal, por ejemplo no existe un fuero sindical que impida el despido de los dirigentes sindicales por ejercer su función, y si bien son reconocidos, no existen mecanismos formales para que en ningún ámbito, público o privado, sean obligatoriamente consultados cuando son afectados sus intereses.

El Estado uruguayo ha centrado la política en los partidos políticos. Por eso los actores sociales no esperan grandes logros si son llamados a un Diálogo Social. El intento del Gobierno de despolitizar el conflicto difícilmente tendrá éxito si sólo busca obtener la paz social sin a cambio ceder una parte de su cuota de poder efectivo. Mientras esto sea así, la censura de la opinión pública y de los afectados por el desempleo y la fragilidad del mercado laboral, seguirá cayendo únicamente sobre el Gobierno y nada podrá hacer al respecto para solucionarlo.

<sup>xix</sup> Sin olvidar los sucesos de la CONAPRO, a la que se le otorgó un valor testimonial, pero no real.

<sup>xx</sup> Una excepción podría ser la Ley de Consejos de Salarios, que permitió la creación de múltiples sindicatos donde antes no existían. Otro caso podría ser que durante el Gobierno autoritario, por presiones externas se debió realizar una Ley de Asociaciones Profesionales, protosindicatos que se multiplicaron fuera del control del Gobierno de facto, pero gracias y sobre la base de dicha Ley.

Pero ¿el Diálogo Social fracasaría por el único hecho de que el Gobierno no quiere compartir su poder con los otros dos actores?.

Evidentemente no. Es posible que se busque primeramente hacer a los sindicatos afines al sector "radical" como responsables u oponente a la concreción de un arreglo por consenso. Y en parte, puede ser real que esto es así.

Sin embargo la estrategia patronal también puede ser causante del fracaso. Los empresarios acuden al Diálogo con gran conformidad de todos sus integrantes, demostrando el deseo de llegar a amplios acuerdos. Pero es notorio que si se concertasen soluciones que no fuesen positivas para algún sector o empresa, la libertad que tendría para liberarse de los compromisos sería mucho mayor que la que los propios trabajadores involucrados tendrían. En aras de la "libertad de empresa" el Diálogo no busca imponer formalmente los acuerdos a que se llegue.

Y aunque así fuese, la institucionalización de las negociaciones siempre permitiría al accionar individual de cualquier empresario librarse de la imposición con mucha más facilidad que lo que puede hacerlo un sindicato. Esto es así porque el poder de un sindicato depende del funcionar colectivo de cada uno de los trabajadores —cada uno con sus intereses personales—, mientras que una empresa tiene un interés único: lograr ganancias.

La restricción que grava a los dos actores cuando se establece un marco global de negociaciones, siempre es más efectiva sobre el actor sindical que sobre el patronal; si a esto sumamos que el Gobierno uruguayo ha prácticamente abandonado la sobreprotección que ejercía sobre los trabajadores —porque ya no los trata como el actor más débil—, el resultado final de un posible Diálogo Social resulta poco esperanzador para los sindicatos y sus representados.

Los sindicatos observarían que esta asimetría existe y por lo tanto están poco dispuestos a comprometerse si "se los mide con la misma vara" que a los empresarios, ya que es imposible que salgan beneficiados de tal circunstancia. Cuando se estuviese dispuesto a limitar los "derechos del Capital", podría esperarse que el resultado del Diálogo fuese similar para trabajadores y empresarios, pero como es poco probable que nuestro Gobierno se sienta siquiera tentado a imponerle restricciones al Capital, es lógico que los sindicatos se sientan poco deseosos de obtener más responsabilidades y restricciones a sus métodos de lucha si a cambio los empresarios no se ven limitados a su vez en su accionar.

Lamentablemente se desperdiciaría una oportunidad de generar consensos y acercar a los sindicatos a ámbitos de decisión que los alejase de la tentación de hacer una mera oposición irresponsable, ya que aún para el sector más radical del movimiento sindical, la instrumentación del Diálogo Social, es una buena oportunidad de llevar a la lucha de clases al mismo corazón del Estado —tal cual Esping-Andersen gusta observar en circunstancias similares—.

## ***ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE LOS CAMBIOS EN LAS RELACIONES LABORALES (desde el punto de vista sindical).***

En general, la aplicación internacional de la flexibilidad laboral coincide con un alto grado de desigualdad económica y social —tanto entre países, como dentro del interior de éstos— en los que se destaca el problema de la desocupación masiva. En nuestro país, llega en un período de altibajos productivos, con escasez de aplicación de tecnologías de punta y con pocas perspectivas de cómo establecer la mejor senda hacia el desarrollo productivo nacional que permita una racional integración regional y mundial.

El proceso de integración regional surgió repentinamente y nuestro país debió “subirse” al mismo porque no podía quedar aislado de la unión que nuestros dos grandes vecinos gestionaron en la década de los '80. Aunque desde la década de los '70 se diversificaron las exportaciones, el hecho de que el viejo modelo de sustitución de importaciones no fuese suplantado a tiempo —por otro acorde a los tiempos que se viven— podría ser una de las causas que dificultaron la inserción de nuestro país a esta nueva realidad del MERCOSUR.

Las doctrinas neoliberales que se aplicaron desde 1975 no aprovecharon la oportunidad de favorecer economías de escala, la especialización intraindustrial, y la mejora en la distribución de los recursos por la nueva división internacional del trabajo. La rápida apertura comercial, la flexibilización de diversos mercados, el atraso cambiario se sumó a lo anterior para poner en peligro la fuente de trabajo de miles de uruguayos y muchos de ellos pasaron a engrosar el número de desocupados.

Los sindicatos no han podido hacer frente a tantos cambios que se dieron en lapsos tan cortos. Salieron de la dictadura rearmando el movimiento de los trabajadores, pero no superaron totalmente la etapa “idealista” y permanecen en altos porcentajes aferrados a las “viejas banderas”, sin advertir que en tiempo de pocas vicisitudes se debería ser pragmático para alcanzar algunos objetivos o ventajas en la lucha gremial.

Demasiadas veces los sindicatos se pusieron a la espera de lo que resolvieran las empresas para reaccionar, cuando deberían haber tomado iniciativas claras en la propuesta de soluciones concretas. Ya hemos dicho que el PIT-CNT tiene un modelo de país, pero carecería de iniciativas sobre cómo concretarlo.

Los sindicatos poderosos, pero también aquellos que tuvieron iniciativas, debieron ser invitados a participar de las reestructuras de sus empresas. Buscaron asesoramiento frente a temas que “abrieran la cabeza” a nuevas dinámicas en las relaciones laborales. Advirtieron que su futuro estaba encadenado a que las empresas pudiesen adaptarse y mejorar sus negocios y fijaron con las patronales metas de mediano y largo alcance que permitieran mantener —dentro de lo que se pudo— los empleos.

Pero no alcanza con formar parte de un sindicato fuerte; la óptica de los dirigentes, su capacidad política, puede ser fundamental para superar con éxito etapas de "revolución laboral" como las que estamos viviendo.

Desde el punto de vista sindical, enfrentar aquella flexibilización laboral que ataca los beneficios conquistados tras décadas de lucha, parece algo lógico e inevitable. Pero lo que no se debe hacer es "cerrar los oídos" a toda propuesta patronal solamente porque viene del "enemigo de clase". No todos los empresarios buscan valerse de su poderío para imponer una flexibilización contraria a los intereses de los trabajadores. Se hace necesario observar correctamente a cual es el empresariado verdaderamente "enemigo" para poder enfrentarlo. Aún con aquellos empresarios que apenas se tengan acuerdos coyunturales se debería evitar, al menos como estrategia transitoria, el conflicto directo.

En los pocos estudios que profundizaron en nuestro país sobre aplicaciones tales como la de la CT<sup>30</sup>, el rechazo y la indiferencia sindical no tuvieron resultados positivos para los trabajadores. La negativa a la implementación de la CT en algunos casos derivó en el mantenimiento del funcionamiento de los sindicatos —algunos más debilitados, otros igual o más fuertes—, pero los puestos ocupados continuaron en peligro, porque las reestructuras quedaron imperfectas o trucas porque, como ya dijimos, la CT necesita que los trabajadores estén convencidos de llevar adelante la transformación.

Los sindicatos deberían adecuar sus discursos a las nuevas condiciones del mercado del trabajo, sin que esto signifique que deban ser las caras visibles de las reestructuras. Pueden ser observadores de la situación o integrarse a la misma. Incluso pueden anticiparse, elaborando propuestas y por este medio obtener una flexibilización negociada, que ayude a mantener los puestos de labor y mejorar las condiciones laborales.

Tomando iniciativas se tendrán mejores oportunidades para buscar contrapartidas al sacrificio que pueda implicar cualquier reestructura; se podría asegurar el respeto al sindicato; se podrían demorar o eliminar las decisiones políticas de las empresas que quieran adoptar flexibilidades sin consultar a sus trabajadores; se adquirirían conocimientos y una mejor visión de la realidad, como forma de enriquecer la estrategia propia —en vez de una mera respuesta a lo que la patronal decida—; se eliminarían posibilidades de caer inútilmente en conflictos.

No es que los sindicatos deban permitir que se les "lave el cerebro" y actuar ingenuamente, sino que la participación debe ser cautelosa, motivando a los trabajadores a mejorar sus condiciones de trabajo sin olvidar dos cosas: I) que el desarrollo de la empresa permitiría mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos, pero II) que antes que nada siguen trabajadores que venden su fuerza de Trabajo al Capital.

Es cierto que habrá empresas menos predispuestas a hablar con sus trabajadores, y que a lo largo del desarrollo de la experiencia el sindicato puede debilitarse, pero la opción de aceptar el desafío es válida y hasta ineludible.

Durante la etapa taylorista, el ausentismo individual, el sabotaje o la huelga-colectiva, podían chantajear a las patronales para obligarlas a negociar. Conque un solo eslabón de la cadena

productiva se parase, se paraba toda la producción, pues el proceso era tan rígido, que unos obreros no podían ni sabían cómo hacer la tarea de los otros. El paro "perlado" —por áreas— evitaba el desgaste continuo de todos los trabajadores de un sindicato y generaba grandes dificultades para la empresa.

La polivalencia elimina tal estrategia de lucha, por lo que las patronales logran tener mejores condiciones para enfrentar los conflictos sindicales. Oponerse o ser indiferentes puede tener efectos negativos para los sindicatos, ya que si se logra la implicación del trabajador sin la participación sindical, se puede perder protagonismo y dejar de ser punto de referencia para los trabajadores.

Y la implicación puede ser real o tratarse meramente de una manipulación disfrazada.

Sólo un sindicalismo fuerte puede hacerle notar la diferencia a un trabajador y hacer valer sus derechos.

Para los sindicatos siempre será mejor negociar cuáles serán los derechos de los trabajadores a esperar que sean impuestos desde leyes, gobiernos o empresarios. No se debe olvidar que uno de los cometidos estatales es mantener un rol activo en las relaciones laborales, algo que nuestros sindicatos deberían reclamar, ya que esto no es contradictorio con la autonomía de las partes, característica de nuestro sistema político.

Para negociar se necesita ampliar el conocimiento y el manejo de las múltiples variables que entran en juego en cualquier tema de nuestra sociedad globalizada. Los atributos políticos que permitían a cualquier dirigente sindical desarrollar su labor en defensa de los postulados de los trabajadores, ya no serían suficientes. La tradicional conciencia de clase no debería por qué estar en juego, pero debe ser complementada con el desarrollo de habilidades en economía internacional, mercadeo, teoría de la administración o de la toma de decisiones, etc.

No obstante, para que los trabajadores uruguayos obtengan los mejores resultados, sus sindicatos deberían seguir siendo una herramienta preponderantemente política, como lo indica la historia del movimiento sindical. El sindicalismo economicista, que limitadamente negocia temas económicos u ocupacionales, no permitiría una cabal defensa de los intereses de los trabajadores dentro de un país donde lo político ocupa un papel tan primario y que, sobre todo, es partidocéntrico.

Solamente cuando se posee una visión global de los temas que importan o afectan a la clase trabajadora se puede negociar con oportunidades de éxito con el Gobierno, con los empresarios y con los demás actores sociales.

Lograrlo dependería en buena medida de abandonar las mezquindades de la lucha por pequeños espacios de poder, evitar la estrechez mental a la que lleva la intransigencia de los principios por los principios en sí —y no por lo que significan— y adoptar en cambio un sano pragmatismo que permitiese mantener el postulado de una sociedad mejor, tal cual el sindicalismo clasista ansía.

Sin duda los cambios en las relaciones laborales —al menos por un tiempo razonable— será un tema constante en el orden del día de la agenda de nuestro sistema político. Que esos cambios se

haga con los trabajadores y no sobre ellos depende en gran medida de los propios trabajadores y de sus sindicatos.

Por el bien de todos, esperamos que así sea.

Jorge Alza Carbone

## BIBLIOGRAFÍA.

- AEBU. 1995-1998. "Revista de AEBU" (varios números) y documentos internos de dicho sindicato. Edición propia. Mdeo.
- ALBERTI, José P. 1990. "Las políticas de los actores en la negociación salarial", en *Cuadernos del CLAEH N°52*. CLAEH. Mdeo.
- AMEGLIO, Eduardo. 1989. "La flexibilidad: sus diversas manifestaciones en la normativa laboral del Uruguay". Artículo en fotocopias, sin pie de imprenta
- ANTONELLO BENITES, Flávio. 1995. "Direito coletivo do trabalho e legislação de sustento", en "*Revista de RELASUR N°5*". RELASUR-OIT. Mdeo.
- ARGENTI, Gisela. 1985. "Efectos de las nuevas tecnologías en América Latina". Cuadernos del CIESU N°50. CIESU. Mdeo.
- ARGENTI, Gisela; FILGUEIRA, C. "Tecnología y sociedad", en *Cuadernos del CIESU N° 51*. CIESU-EBO. Mdeo.
- AROCENA, José. "Discusión sobre el concepto de racionalidad en la teoría de la organización", en "*Más allá de la privatización*", Bodemer, Klaus (compilador). FESUR-ECS. Mdeo.
- BARBAGELATA, Héctor. "Los límites de la flexibilidad del mercado de trabajo". Artículo en fotocopias, sin pie de imprenta.
- BRONSTEIN, Arturo. 1989. "La flexibilidad del trabajo: Panorama general". Artículo en fotocopias, sin pie de imprenta.
- CEDROLA, Gerardo. 1994. "La calidad total como nueva forma de 'management' y sus efectos sobre las relaciones laborales", en *Revista de RELASUR N°3*. RELASUR-OIT. Mdeo.
- CEPAL. 1992. "Los cambios recientes en el mercado de trabajo del Uruguay. CEPAL- ONU. Mdeo.
- COZZANO, Beatriz; POZZOLO, M. del L. 1996. "Aporte para un debate sobre la flexibilidad laboral y fuero sindical". UCUDAL Programa de Modernización de las Relaciones Laborales en el Uruguay. Mdeo.
- COZZANO, Beatriz; MAZZUCHI, G.; RODRIGUEZ, J. M. 1997. "Conflictividad laboral y negociación colectiva. Empresarios y trabajadores ante una ruptura histórica". UCUDAL, Programa de Modernización de las Relaciones Laborales en el Uruguay. Mdeo.
- DIAZ, Alvaro. 1996. "Las dimensiones macroeconómicas y empresariales de la flexibilidad productiva", en *Revista Capítulos N°48*. SELA. Caracas.
- EVANS, Peter. 1989. "El Estado como problema y solución: depredación, autonomía arraigada y cambio estructural". Texto cedido por la Prof. Carmen Midaglia en diskette.
- FERRER, Aldo. 1996. "Desarrollo y subdesarrollo en el mundo global". Development Thinking and practice conference. Washintong DC.
- FILGUEIRA, Carlos. "Concertación salarial y gremios empresariales en Uruguay". Artículo en fotocopias, sin pie de imprenta.
- FILGUEIRA, Fernando. 1991. "El movimiento sindical en la encrucijada: restauración y transformación democrática", en *Revista uruguaya de Ciencia Política N° 4*. IPC. Mdeo.

- FILGUEIRA, Fernando; PAPADÓPULUS, J. 1996. "Crisis de larga duración y alternativas vedadas en Uruguay. ¿Sacando partido del conservadurismo?", en *Revista Prisma* N° 6. Univ. Católica. Mdeo.
- HIRSCH, Joachim. 1997. "Que es la globalización", en *Realidad Económica* N°147. IADE-SELA. Buenos Aires.
- LANZARO, Jorge. 1986. "Sindicatos y sistema político. Relaciones corporativas en el Uruguay 1940-1985". FCU. Mdeo.
- LANZARO, Jorge. 1991. "El sindicalismo en la fase poskeynesiana. Crisis y renovación en el fin de siglo", en *Cuadernos del CLAEH* N°58-59. CLAEH. Mdeo.
- LANZARO, Jorge. 1992. "Las cámaras empresariales en el sistema político uruguayo: acciones informales e inscripciones corporativas", en "*Organizaciones empresariales y políticas públicas*". CIESU-FESUR-ICP. Mdeo.
- LONGHI, Augusto; STOLOVICH, L. 1995. "La dinámica del mercado laboral uruguayo". FCU. Mdeo.
- MANTERO, Osvaldo. 1992. "Efectos de la reconversión productiva de los países del Cono Sur de América sobre la negociación colectiva de trabajo". Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, OIT.
- MARINAKIS, Andrés. 1995. "Nuevas tendencias en las políticas salariales", en *Revista de la CEPAL* N°57. ONU-CEPAL. Santiago de Chile.
- MENDEZ, Martha. "Mercado de trabajo en Uruguay", elaborado por la autora para uso docente en la Universidad de la República. Mdeo.
- MEYNAUD, Jean. 1978. "Los grupos de presión", en *Cuadernos de Ciencia Política* N°3. FCU. Mdeo.
- ODDONE, Gabriel; FILGUEIRA, F.; CORREA, L. 1990. "Del sector informal a la informalización de la economía: trabajadores nuevos en el Uruguay". FCU. Mdeo.
- OFFE, Claus. 1984. "La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro". Alianza Editorial. Madrid.
- OIT. 1987. "Relaciones de trabajo en el Uruguay". OIT. Rep. Dem. Alemana.
- PADRON, Alvaro; RODRIGUEZ, J.M. 1992. "MERCOSUR desde la perspectiva sindical". PIT-CNT—FESUR. Mdeo.
- PANEBIANCO, Angelo. "Las burocracias públicas". Artículo en fotocopias, sin pie de imprenta.
- PIT-CNT. S/D. Documentos de los Congresos del PIT-CNT y otras documentaciones internas, en artículos de prensa o documentación del PIT-CNT. Mdeo.
- PLA RODRIGUEZ, Américo. "Un enfoque sobre la flexibilidad". Artículo en fotocopias, sin pie de imprenta.
- PREALC-OIT. 1990. "Más allá de la regulación. El sector informal en América Latina". Edición propia. México.
- RELASUR-OIT. 1994. "Estrutura da negociação coletiva: sujeitos, níveis e articulação", en *Revista de RELASUR* N°2. Edición propia. Mdeo.
- RELASUR-OIT. 1994. "Italia. Pacto social de 1993", en *Revista de RELASUR* N°3. Edición propia. Mdeo.

- STANKIEWICZ, François. 1987. "Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo". Humanitas-Proiitte. Buenos Aires.
- STOLOVICH, Luis; ARTECONA, R. 1988. "Cuanto es el salario en el valor de la producción industrial", en *Serie DATES de CIEDUR n° 6*. CIEDUR. Mdeo.
- STOLOVICH, Luis. 1992. "Los empresarios, la apertura y los procesos de integración regional: contradicciones y estrategias. El caso Uruguay en el MERCOSUR", en *Revista Paraguaya de Sociología N°84*. Asunción.
- STOLOVICH, Luis. 1993. "El poder económico en el MERCOSUR" (n° 6 de la serie *Los poderosos*). CUI. Mdeo.
- STOLOVICH, Luis. 1996. "Calidad total: hacia la japonización de Uruguay". Semanario Brecha 19/1/96. Mdeo.
- STOLOVICH, Luis; LESCANO, G.; MORALES, S. 1995. "Calidad total. ¿Maquillaje o transformación real?". CIEDUR-FESUR. Mdeo.
- SUPERVIELLE, Marcos; GARI, G. 1995. "El sindicalismo uruguayo. Estructura y acción. Encuesta a delegados al V Congreso del PIT-CNT". FCU. Mdeo.

## **NOTAS AL FINAL. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- 
- <sup>1</sup> Evans, Peter; 1989.
  - <sup>2</sup> Offe, C.; 1984; pág. 376.
  - <sup>3</sup> Offe, C; pág. 381.
  - <sup>4</sup> OIT, Convenio N°98 y Recomendación N°91.
  - <sup>5</sup> El País, Economía y mercado; 6.10.97; pág. 4.
  - <sup>6</sup> Ec. Carola Pessino, asesora del Gobierno argentino; Búsqueda; 17.4.97.
  - <sup>7</sup> Un análisis completo de esta propuesta en: El País, Economía y mercado; 20.1.97; pág. 5.
  - <sup>8</sup> José Alberti; 1989.
  - <sup>9</sup> Alberti, J.; 1989.
  - <sup>10</sup> Héctor Barbagelata; Brecha; 27.3.97; pág. 9.
  - <sup>11</sup> Encuestas Industriales para el primer dato, Fac. de Ciencias Sociales para el segundo; El País, Economía y mercado; 11.8.97; pág 6.
  - <sup>12</sup> La República; 3.3.97.
  - <sup>13</sup> Ministra de Trabajo y Seg. Social, Ana Lía Piñeyrúa; Búsqueda; 11.7.96.
  - <sup>14</sup> Ec. Daniel Olesker, Dtor. del Dpto. de Investigaciones del PIT-CNT; El País, Economía y mercado; 24.2.97
  - <sup>15</sup> Ministra de Trabajo y Seg. Social, Ana Lía Piñeyrúa; Guía Financiera N°1000; 27.4.97.
  - <sup>16</sup> Jean Meynaud, en Cuadernos de C. Política N°3, 1978.
  - <sup>17</sup> La Juventud; 31.1.97.
  - <sup>18</sup> Búsqueda; 10.7.97; pág. 22.
  - <sup>19</sup> Programa de Modernización de las Relaciones Laborales, UcuDal; La República; 24.7.97; pág. 3.
  - <sup>20</sup> Ambas definiciones son de Daniel Olesker; La República; 9.2.97; pág. 8.
  - <sup>21</sup> Idem anterior.
  - <sup>22</sup> Informe reseñado en El País, Economía y mercado; 20.1.97, págs. 4 y 5.
  - <sup>23</sup> Idem anterior.
  - <sup>24</sup> Mencionado para el caso uruguayo en particular por D. Olesker (en artículo de La República ya citado), pero estipulado al nivel general por Andrés Marinakis, 1995.
  - <sup>25</sup> Hugo Fernández Faingold; Crónicas Económicas; 27.9.88; extractado de Alberti, 1989.
  - <sup>26</sup> El Observador; 1.9.97.
  - <sup>27</sup> Filgueira, F., Papadópulos, J.; 1996.
  - <sup>28</sup> La República; 30.9.96.
  - <sup>29</sup> Juan M. Rodríguez; Revista Tres; 29.8.97.
  - <sup>30</sup> Stolovich et al; 1995.
  - <sup>31</sup> Nos basamos fundamentalmente en B. Cozzano et al (1997), aunque también en diversos recortes de prensa que hace referencia a convenios con cláusulas flexibilizadoras.
  - <sup>32</sup> El País, Economía y mercado; 11.8.97; pág. 6.
  - <sup>33</sup> El País, Economía y mercado; 6.10.97; pág. 5.