

# Hacia un nuevo modelo productivo: luchas y negociaciones en la industria láctea uruguaya

Pedro Robertt<sup>1</sup>

*Este artículo está basado en un estudio más amplio sobre el proceso de reestructuración productiva llevado adelante por la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (Conaprole), desde los últimos años del siglo XX<sup>2</sup>. Fundada en 1936, Conaprole es una firma dedicada a la elaboración de leche y derivados lácteos, teniendo desde su origen características de empresa privada de interés público. Con fuerte posicionamiento en el mercado interno y creciente presencia en el mercado global, ha pasado desde el final de los años noventa por un fuerte proceso de reestructuración productiva caracterizado, en su parte más visible, por el cierre, traslado y creación de nuevas unidades industriales y por un proceso de reducción en el número de trabajadores. Junto a esto, vienen siendo implementados procesos de renovación tecnológica, informacional y organizacional, así como siendo procurada la formación de un nuevo tipo de trabajador involucrado con el proyecto gerencial<sup>3</sup>.*

En este artículo la reestructuración productiva es considerada en el contexto de la empresa, entendido como un campo de luchas. El concepto de campo de luchas deriva del concepto de campo de Pierre Bourdieu, desarrollado en diferentes momentos de su obra. So-

bre el concepto de campo puede consultarse Bourdieu (2000) y sobre el análisis de la empresa como un campo puede verse Bourdieu (2005). Beaud y Pialoux estudiaron la empresa Peugeot en Francia con un instrumental teórico semejante al utilizado en este trabajo,

1 Sociólogo egresado de la UDELAR. Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales, de 1992 a 2001. Doctor en Sociología por la UFRGS. Trabajo realizado como Profesor recién-doctor de la Maestría en Ciencias Sociales de la Universidad Federal de Pelotas (UFPEL), abril 2007/marzo 2008. Actualmente es Profesor Adjunto de la Universidad Federal de Pelotas, en Brasil. [proberrt21@gmail.com](mailto:proberrt21@gmail.com)

2 Ha sido elaborado a partir de algunas secciones de los capítulos 5 y 12 de la tesis de doctorado del autor (Robertt, 2006). Una versión preliminar de este artículo fue aceptada en el XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, celebrado en Guadalajara, en agosto de 2007 (Robertt, 2007). En la investigación se utilizaron variadas fuentes metodológicas, tales como entrevistas en profundidad a trabajadores, dirigentes sindicales y representantes de la empresa; cuestionario a trabajadores de plantas industriales; visita a plantas industriales; análisis de documentos sindicales; participación en reuniones sindicales y de representantes sindicales y de la empresa e información de prensa.

3 Diversos autores vienen estudiando las transformaciones en el mundo del trabajo, en las dos últimas décadas. De una amplia bibliografía sobre el tema pueden ser citados: Antunes (1999); Antunes (2002); Castel (1999); Coriat (1995); de la Garza Toledo (1998); Druck (2001); Durand (2003); Gounet (1999); Harvey (1993); Leite, (2003); Linhart (1994); Neffa (1999); Novick (2000); Wood (1991) e Zarifian (1990). En Robertt (2006), capítulo tres, se encuentra una síntesis de las transformaciones recientes en el mundo del trabajo. También puede consultarse en ese trabajo una bibliografía más completa sobre el tema.

es decir, considerando la organización de una empresa industrial como un campo de luchas (Beaud y Pialoux, 1999; Pialoux y Beaud, 1997; y Pialoux, 1999).

Con ese concepto, se especifica que la empresa es considerada como un espacio social en que existen agentes dominantes y dominados, y luchas materiales y simbólicas por la apropiación de los bienes que están en juego en ese microuniverso. Además, se consideran las determinaciones de la estructura objetiva de relaciones y posiciones ocupadas por los agentes, y el hecho de que las posiciones son inseparables de las tomas de posición. Por ejemplo, en el estudio de una acción gerencial se busca explicitar qué posición ocupan los agentes específicos en la estructura de la empresa.

En este artículo se analiza el proyecto de reorganización empresarial y el posicionamiento del sindicato de trabajadores (AOEC – Asociación de operarios y empleados de Conaprole), en lo que refiere a la definición de los puestos de trabajo en las plantas y en los sectores de producción y a la negociación de medidas de atenuación de los efectos negativos de la flexibilización espacial, resultado del cierre definitivo o transitorio de plantas de producción. Se estudian los mecanismos de construcción de un nuevo modelo productivo acorde con la idea de “lean production”<sup>4</sup>, a través de políticas gerenciales de retiro voluntario de los trabajadores y de políticas de tercerizaciones, así como la resistencia sindical. La sección final está dedicada a una reflexión sobre el avance registrado en la construcción de un nuevo tipo de modelo productivo. Se argumenta que

a pesar de la existencia de mecanismos de negociación con los trabajadores y de la resistencia sindical, se acaba configurando una reestructuración suave o dulce que, sin embargo, tiene los mismos efectos que procesos impulsados con mayor crudeza.

### Negociación de la reestructuración de plantas en Conaprole

Conaprole ha llevado adelante un fuerte proceso de reestructuración de plantas de producción, iniciado en los primeros años de la década de los 90 del siglo XX, profundizado en el final de esa década y en vigor hasta, por lo menos, 2005. La primera medida importante de reestructuración de plantas se produjo entre 1999 y 2001, con la concentración de plantas productoras de queso. En ese proceso, tres unidades industriales fueron trasladadas a la Planta N° 9, localizada en la ciudad de San Ramón (departamento de Canelones). Las plantas trasladadas fueron la N° 3, localizada en la ciudad de Canelones; la Planta N° 5, situada en la ciudad de Tarariras (departamento de Colonia); y la Planta N° 13, situada en la ciudad de Montevideo. Prosiguiendo con ese proceso, en 2001, fue cerrada la Planta N° 6, situada en la localidad de Parada Esperanza, en el departamento de Paysandú. Las líneas de producción fueron trasladadas a la Planta N° 16, localizada en el departamento de Soriano, y varios trabajadores fueron

Mapa N° 1. Traslados de plantas industriales y de líneas de producción de Conaprole (1999-2005)



4 El concepto de “lean production” refiere a un tipo de organización económica que se constituye en las últimas décadas del siglo pasado. La expresión del inglés “lean production” podría ser comprendida como “empresa delgada”. Ante la ausencia de un término consensuado académicamente, en el mundo hispanoparlante, se opta por la expresión utilizada por la lengua inglesa. Conforme autores como Bachet (1999, p. 113), en la fase actual del capitalismo, se ha instalado una racionalidad dominante que define el trabajo como un costo económico que debe ser reducido sin cesar. Un nuevo modelo productivo que condice con la idea de “lean production” es resultado de esa racionalidad, que pretende disminuir todo lo que se considere exceso. Indica el retiro de todo aquello que sobra, incluyendo –o antes que cualquier otro elemento– a los trabajadores. Forrester (1997) llamó la atención sobre el término “degraisse” utilizado en Francia, para definir el despido de trabajadores bajo un sistema capitalista que expulsa permanente fuerza de trabajo. El término inglés “dowsizing”, de acuerdo con Forrester “es un poco más decente” ya que la opción francesa para describir el proceso de reducción de la fuerza de trabajo significa literalmente “cortar las grasas”. En Brasil, por su parte, se popularizó la expresión “enxugamento”, que apunta a la eliminación de lo superfluo.

trasladados a la planta No. 9. En el Mapa No. 1 pueden visualizarse los traslados de plantas (línea continua) y de líneas de producción (línea intermitente).

La reestructuración también ha significado el cierre parcial de plantas. En 2002, Conaprole realizó una fuerte inversión en la Planta N° 7, en el departamento de Florida, dedicada a la fabricación de leche en polvo para exportación. Esto posibilitó emprender el cierre parcial de otras unidades industriales que también producían leche en polvo para exportación (las Plantas N° 11 y N° 16 localizadas respectivamente en Rincón del Pino, departamento de San José y Mercedes, capital del departamento de Soriano). La reestructuración implica además traslados parciales y concentración de líneas de producción en algunas plantas. Así, por ejemplo, entre setiembre y diciembre de 2002, fueron trasladadas las líneas de manteca y de dulce de leche de la Planta N° 1, de Montevideo, para la Planta N° 7, de Florida. Finalmente, en el año de 2004 comenzó a implementarse un nuevo e importante proyecto de concentración de unidades industriales: el traslado de las líneas de producción de las plantas N° 1 y N° 2, localizadas en la capital del país, para el Complejo Industrial Montevideo (CIM).

El impacto del cierre total o parcial de plantas de producción, desde el final de la década del 90 del siglo pasado hasta los días actuales, ha sido tan fuerte que los trabajadores suelen identificar la reestructuración

productiva con ese proceso. Para ellos, la reestructuración es primeramente sinónimo de cierre de plantas o de traslado de líneas de producción, secciones o sectores. Aquellos que permanecen en la empresa suelen considerarse reestructurados (o no) dependiendo del hecho de haber sido afectados por esos cambios. En el Mapa No. 2 pueden visualizarse los traslados definitivos de trabajadores entre plantas de producción.

Junto al proceso de reestructuración espacial se ha efectuado una fuerte reducción de la plantilla de funcionarios, pasándose aproximadamente de 2840 en 1985 para 1670 en 2005, lo que representa una reducción de la fuerza de trabajo de 41,2%, en dos décadas. Por ese motivo, para los trabajadores la reestructuración de la empresa está asociada al proceso de flexibilidad cuantitativa, no solamente en lo relacionado al traslado de líneas y a la concentración de plantas de producción, sino también a la reducción del número de ellos. Un jefe expresó, de la siguiente manera, su percepción de ese proceso: *“Y como acá hay gente con mucha antigüedad, cada vez que se nombra reestructura lo primero que se piensa es que se va a echar gente”*.

El proceso de reubicación de las plantas tuvo, en casi todos los casos, la oposición desde un principio del sindicato de trabajadores, debido a la eventual pérdida de puestos de trabajo. Una de las formas de acción sindical, en los casos de aviso de traslado de líneas de producción o de cierre de plantas de producción, fue la presentación de su disconformidad ante órganos del Poder Legislativo, como, por ejemplo, ante la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Senadores<sup>5</sup>.

En los casos en que se procedió al cierre de plantas de producción del interior del país hubo también oposición de agentes sociales locales, debido fundamentalmente a la percepción del impacto negativo para la ciudad, resultado de la eliminación de una unidad industrial que representaba un factor dinámico para la economía del lugar. Por ejemplo, en 2000, año en que se anunció el cierre de la Planta N° 6 en Paysandú, hubo importantes movilizaciones locales, en que se expresaba la oposición a la concreción de esa medida, con participación de agentes sociales y políticos locales y nacionales<sup>6</sup>.

**Mapa N° 2. Movimientos definitivos de trabajadores entre plantas industriales (1999-2005)**



- 5 Información registrada en reunión de la Comisión de Legislación del Trabajo del Senado. Versión taquigráfica No. 2534 de reunión de 13 de julio de 2004. Disponible en página de Internet del Parlamento del Uruguay: [www.parlamento.gub.uy](http://www.parlamento.gub.uy).
- 6 Diario La República, artículos: “Buscan Solución a cierre de planta de Conaprole”. 9 de febrero de 2000, p. 29 y “Conaprole: ayer se reunieron directivos y productores para encontrar una solución”. 25 de octubre de 2000, p. 52.

A pesar de la oposición de la organización sindical, de agentes locales allí donde estaban instaladas las plantas y de agentes que actúan a nivel nacional, la dirección de Conaprole procedió generalmente a la reorganización de sus unidades industriales. Junto con eso, inició en 1999 un proceso complejo de redefinición cuantitativa y cualitativa de los puestos de trabajo necesarios en cada línea, sección, sector y planta de producción. En ese año, Conaprole y AOEC firmaron un acuerdo de estabilidad laboral, por el cual la primera se comprometía a no despedir a ningún trabajador, y la segunda se disponía a negociar con la anterior cuáles serían los puestos de trabajo (en la misma planta o en otra ubicada en otra localidad) que pasarían a ocupar los trabajadores afectados por el proceso de reorganización. Ese fue un momento importante de todo el proceso de reestructuración productiva, el cual adquirió, desde entonces, el carácter de “reestructuración negociada”<sup>7</sup>.

La instalación del CIM, concentrando las plantas de producción Nos. 1 y 2 de Montevideo, durante 2004 y 2005, representó el último proceso importante de reestructuración de unidades industriales ocurrido en los últimos años<sup>8</sup>. Un trabajador que sería trasladado para el nuevo complejo industrial expresó, de la siguiente manera, su vivencia del proceso general de reestructuración: “*Es lo último que queda, de acá no nos podemos*

*mover para ningún lado, porque antes tenías la ventaja, no me voy para el Complejo [CIM] y me voy para Planta 13 o me quedo en Mantiquería o me voy para el Dulce [sector de elaboración del dulce de leche]. Ahora no. Esto es lo único que queda para mover”.*

Nada define mejor la disputa cuantitativa por la reubicación de los trabajadores que deben desempeñar sus tareas en cada sector, sección o línea de producción que la “determinación del padrón”. Este es definido, por los diferentes agentes de la empresa, como la cantidad mínima necesaria de trabajadores para que la producción sea efectuada bajo determinadas condiciones técnicas y organizacionales de trabajo. El cálculo del número y la evaluación del perfil de trabajadores necesarios en los sectores, secciones o líneas de producción determinan el padrón total de una planta. El proceso de reducción de trabajadores y de plantas lleva a una disputa permanente entre la dirección de la empresa y los trabajadores sindicalizados sobre cuál es el padrón necesario en los diferentes lugares.

Para ilustrar el proceso complejo de definición del padrón se enfocará ahora la concentración de plantas Nos. 1 y 2 de Montevideo en el CIM, en 2004 y 2005. Durante la instalación del nuevo centro industrial se fue determinando, a través de reuniones de negociación entre la dirección de la empresa y la dirección de AOEC, el número de trabajadores considerado necesario. La iniciativa siempre fue de la dirección de Conaprole, al definir el padrón “técnicamente” necesario, mientras que el sindicato negoció constantemente para que los trabajadores pudiesen continuar trabajando en Montevideo.

La instalación del CIM requirió el traslado de las líneas de las plantas N° 1 y N° 2 sin paralización de la producción. Junto con ese traslado, los trabajadores fueron seleccionados gradualmente para trabajar en el nuevo complejo industrial, lo que aseguraría inicialmente que nadie quedaría excluido. En algunos momentos, la dirección de Conaprole hizo los primeros movimientos, trasladando trabajadores más favorables a la política de la empresa, con el objetivo de garantizar el buen funcionamiento de la producción. Sin embargo, AOEC siempre cuestionó las medidas empresariales que determinaban la reubicación de trabajadores sin que se consultase a la organización sindical.

En ese proceso se generaron situaciones conflictivas allí donde la incorporación tecnológica o la unificación de sectores determinaba, según la dirección de Conaprole, que sería menor el número de trabajadores necesarios en relación a los que desempeñaban esas tareas en las anteriores plantas. Uno de los objetivos

7 Al observar, en la época del estudio, los procesos de reestructuración empresarial dentro y fuera del Uruguay se constataba una escasa participación sindical. Daniel Olesker constató, para el caso uruguayo, que existían pocos sectores en que se creaban ámbitos de negociación (finanzas, salud privada, transporte, construcción, empresas públicas y Conaprole). Diario La República, artículo: “La política salarial (o la organización sindical) y sus resultados en los 90”, de 5 de diciembre de 2000, p. 13. Los Consejos de salarios instaurados en Uruguay, desde 2005, modificaron la realidad de la negociación entre empresas y sindicatos, mas no mostraron indicios de involucramiento de los trabajadores en los procesos de reorganización social y técnica de las firmas (Robertt, 2009). El análisis en otros países exhibe una realidad diversificada, aunque exista cierto consenso académico de que el sindicalismo ha perdido mundialmente la influencia que tuvo en buena parte del siglo XX, y que los procesos de reestructuración empresarial se han realizado con escasa o nula participación de los trabajadores (Neto; 1999; Invernizzi, 2004; Guimarães; 2003; Santos, 2005).

8 El proceso de reestructuración y concentración de plantas industriales puede aún continuar. En 2007, según algunas informaciones proporcionadas por dirigentes de AOEC, la dirección de Conaprole estaría reactivando un proyecto anterior de transferencia de líneas de producción, ya trasladadas a San Ramón, para la planta No. 8 localizada en el departamento de San José.

manifestados por la empresa, para la unificación de las plantas, era la reducción de los costos en mantenimiento. Ello implicaba también la reducción del número de trabajadores vinculados a los sectores de mantenimiento. Por ese motivo, una lucha específica se planteó en relación a los llamados “trabajadores de oficio” (electricistas, mecánicos, torneros y otros) necesarios en el CIM.

La lucha del sindicato para garantizar los puestos de trabajo en el CIM se hizo visible también en otros aspectos, tales como la realización de horas extras; el trabajo de los supervisores en la línea de producción y los acuerdos sobre el uso de fuerza de trabajo temporal. Desde el final de la década de 90, AOEC impuso limitaciones a la realización de horas extras por parte de sus afiliados. En la medida en que Conaprole emprendía un fuerte proceso de reducción de su plantilla de funcionarios, la organización sindical cuestionaba el hecho de que mientras algunos trabajadores estaban dejando la empresa –a través de políticas de retiro incentivado– otros, por el contrario, estaban trabajando más. Una fuente de fricciones, en el caso particular del CIM, fue representada por el hecho de la empresa colocar restricciones al aumento del padrón en determinadas secciones o sectores, al mismo tiempo en que existían trabajadores efectuando en esos mismos lugares jornadas de trabajo superiores a las ocho horas legales.

Una situación semejante se planteó en relación al trabajo de los supervisores en la línea de producción. La incorporación de nuevas tecnologías crea una redefinición de los cargos intermedios. Los denominados operarios especializados pasan a efectuar cada vez más tareas de supervisión, haciendo dispensable el desempeño de los supervisores en tareas hasta poco tiempo atrás efectuadas por los últimos. Por ese motivo, la empresa procura redefinir la función de estos últimos en la línea de producción. Sin embargo, la organización sindical se ha opuesto a que supervisores realicen tareas “propias de un operario”, como forma de mantener el padrón de trabajadores en cada sector.

El uso de la fuerza de trabajo temporal ha implicado, en los últimos años, la realización de acuerdos entre la empresa y el sindicato. Fueron realizados acuerdos para la no contratación de trabajadores zafrales en los sectores de producción y para la permanencia de fuerza de trabajo contratada por tiempo determinado apenas en sectores de apoyo a la producción (electricidad, mecánica y otros), hasta que el proceso de reestructuración de plantas alcanzase cierta estabilidad. Sin embargo, en determinadas circunstancias, principalmente de conflicto con la organización sindical,

conforme declaraciones de sus dirigentes, la empresa contrató trabajadores temporales para llevar adelante tareas efectuadas por trabajadores permanentes.

El proceso de reestructuración de plantas implicó, por acuerdo entre la dirección de la empresa y AOEC, como fue visto, la transferencia de trabajadores entre plantas como forma de garantizar los puestos de trabajo. Eso significó también la elaboración de acuerdos entre los dos agentes mencionados, para que la movilización de la fuerza de trabajo se efectuase sin trastornos. Dos de los principales acuerdos efectuados fueron: el de ofrecer un sistema de transporte y el de construcción de un complejo habitacional para trabajadores afectados por la reestructuración.

Cuando fue cerrada la Planta N° 3, en el departamento de Canelones, los trabajadores trasladados para la Planta N° 9 comenzaron a utilizar un sistema de transporte proporcionado por la dirección de la empresa para trasladarse de la ciudad de Canelones - donde continuaban viviendo - hasta San Ramón. Ese sistema fue posteriormente ampliado para contemplar ex-trabajadores de la Planta N° 13 que, viviendo en Montevideo, pasaron a trabajar en la Planta N° 9. El sistema de transporte proporcionado por la empresa es percibido, desde el punto de vista sindical, como una “conquista de los trabajadores”, lo que indica como una medida implementada al interior del proceso de reestructuración se convierte en un objeto de disputa material y simbólica entre empresa y trabajadores.

El acuerdo para la implementación de un plan de vivienda colectiva para trabajadores trasladados para la Planta N° 9 de San Ramón, constituyó otro componente de la reestructuración negociada. El plan fue implementado, originalmente, con el aporte de la dirección de Conaprole para la compra del terreno y la participación de los trabajadores para la construcción de la vivienda. Una vez que el sindicato comenzó a participar activamente el plan se convirtió en un objeto de disputa. Así, situaciones de confito, entre la dirección de la empresa y los trabajadores sindicalizados, en los últimos años, han estado asociadas a ese tema.

En este apartado se ha analizado el proceso complejo de reestructuración industrial de plantas, impulsado por la dirección de la empresa Conaprole. El mismo incluye un conjunto de medidas que se constituyen en términos de objetos de disputa entre la dirección de la empresa y la dirección sindical. En la sección siguiente se analizarán las políticas gerenciales dirigidas a reducir el cuadro de funcionarios.

### La política reduccionista y la resistencia de los trabajadores sindicalizados

El acuerdo firmado en 1999 entre las direcciones de Conaprole y de AOEC estableció, como ya fue mencionado, que la primera no efectuaría despidos unilaterales de trabajadores. De ese modo, dentro de un lineamiento general de reducción de funcionarios, se recurrió a políticas de retiro voluntario de los trabajadores y de tercerizaciones. Ambas tendieron a la reducción del cuadro de funcionarios, la primera porque disminuía directamente el número de trabajadores y la última porque generaba trabajadores sobrantes.

En la medida en que AOEC defendía los puestos de trabajo, se opuso también a cualquier política que significara la reducción del número de trabajadores. Los retiros voluntarios solían ser acompañados de indemnizaciones superiores a las estipuladas en las normas legales. A pesar de la oposición sindical, muchos trabajadores acababan aceptando las propuestas de retiro voluntario, ya sea por problemas económicos<sup>9</sup> o para evitar las consecuencias más negativas del proceso de reestructuración fabril, el cual podía modificar drásticamente su modo de vida (pasando aquellos, por ejemplo, a trabajar en otra planta o a vivir en otra ciudad). Un dirigente sindical expresaba de la siguiente manera su disconformidad con este tipo de políticas: *"(...) a nuestro entender no favorece al trabajador, porque a la larga eso te afecta. (...) Y hay gente que psicológicamente afloja y hay otro tanto de compañeros que están económicamente muy apretados y con estos incentivos que le dan, agarran el incentivo para salir de las cuentas. (...) Nosotros siempre tratamos de frenarlo, pero la decisión es del trabajador"*.

En algunos casos, registrados en los últimos años, en que el trabajador se encontraba en una situación irregular de cumplimiento de la jornada de trabajo, la empresa avanzó en las propuestas de retiro incentivado. Esto podía suceder cuando el trabajador debía pasar al seguro de desempleo<sup>10</sup>, por cierre temporal o total de la planta de producción en la cual trabajaba,

o cuando se encontraba transitoriamente inactivo por problemas de salud y haciendo usufructo del seguro respectivo. Esa situación representaba una presión e incertidumbre adicional para el trabajador, pues no sabía si cuando terminase la cobertura económica en el seguro de paro o en el de salud, según el caso, recibiría una propuesta económicamente menos favorable de retiro incentivado.

La dirección de Conaprole impulsó también, desde mitad de los años 90 del siglo pasado, el retiro de los trabajadores que llegasen a la edad legal de jubilación. Era común, hasta esa época, que algunos trabajadores no adhiriesen al beneficio de la jubilación, por evaluar que para ello era más favorable económicamente permanecer en actividad. Posteriormente, en 2003, dando continuidad con la política de desvinculación de los trabajadores más antiguos, se implantó un plan llamado de "prejubilaciones". Este último focalizó el retiro de trabajadores que llegasen a los 55 años de edad. Según declaraciones de dirigentes sindicales, y de forma semejante a las propuestas de retiro incentivado, las de prejubilaciones eran efectuadas muchas veces cuando un trabajador se encontraba en el seguro de paro o en el seguro de salud.

La "prejubilación" ha sido en realidad una modificación contractual. Consistió en la estipulación de un nuevo contrato de dos horas, mediante el cual el trabajador dejaba de estar obligado a presentarse al local de trabajo y que finalizaba cuando el mismo llegase a la edad legal de generación de su causal jubilatoria. La dirección empresarial utilizó generalmente el concepto de prejubilación. Ya el término "novación de contrato", utilizado en el área del derecho comercial uruguayo, fue reconocido tanto por la anterior como por los trabajadores sindicalizados. El mayor uso por parte de la dirección empresarial del concepto de "prejubilación" en relación al de "novación de contrato" y la oposición sindical al uso del primero, representó una disputa simbólica en el contexto de la empresa.

El sindicato se opuso a la política de "prejubilaciones", aconsejando a sus afiliados a no modificar su relación contractual con la empresa. El cuestionamiento de AOEC refería a la pérdida económica que padecería el trabajador, por esa situación supuestamente transitoria entre la actividad y la inactividad. De acuerdo con ese punto de vista, el trabajador recibiría un salario más bajo para no presentarse diariamente al local de trabajo, y además el valor económico de su jubilación terminaría siendo disminuido en comparación a la eventualidad de permanecer desempeñando tareas en la empresa. AOEC también cuestionó la situación

9 La década del noventa del siglo pasado y el inicio de la primera década del presente siglo se caracterizaron por un deterioro de la situación económica del país, con una fuerte crisis económica particularmente en 2002. Las características generales de ese proceso son registradas en Robertt (2008).

10 El seguro de desempleo (o de paro) es una compensación económica que el Estado otorga al trabajador (un porcentaje de su salario durante, como máximo, un período de seis meses) cuando el mismo es, por escasez de trabajo, retirado temporalmente o despedido de su empleo.

de indefinición contractual del trabajador, puesto que a partir de ese momento este no podía ser considerado activo ni inactivo.

De todos modos, no pareció que el objetivo de la empresa fuera perjudicar económicamente a los trabajadores, sino avanzar en el proceso de reducción de la fuerza de trabajo, debido a la necesidad de llevar adelante, en esos años, la concentración de plantas en Montevideo. Y efectivamente eso fue lo que ocurrió: el plan de prejubilaciones avanzó en forma sostenida. En 2004, de acuerdo con información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos, a un año de instaurado el plan, en torno de 100 trabajadores ya habían aceptado esa propuesta.

El proceso de tercerizaciones, emprendido principalmente en el transcurso de la década del noventa del siglo XX, fue también un factor importante para la construcción de un nuevo modelo productivo, acorde con la idea de "lean production". Entre otras, fueron tercerizadas actividades tales como vigilancia; limpieza de sectores de administración, de talleres y de vestuarios; distribución de leche y de otros productos lácteos; transporte de leche del tambo a la planta, mantenimiento de subestaciones de alta electricidad y de refrigeración; y servicios de portería, telefónicos y de cuidado de parques y jardines de las plantas localizadas en el interior del país. En 2003, se realizó la tercerización de la administración de los insumos dentro de la empresa, la cual hasta ese año era efectuada por el sector de almacén de Conaprole. Actividades como el mantenimiento de vehículos de transporte de mercaderías y la administración de los restaurantes, que ya se encontraban en manos de otras empresas, permanecieron bajo esa modalidad.

En definitiva, desde la década del 90 del siglo pasado, se asiste a un fuerte cambio en la estructura de Conaprole, la cual se concentra cada vez más en actividades de producción (de leche y derivados lácteos) y abandona las periféricas (como las mencionadas). El mundo social de esa empresa, hasta el comienzo de los años 90, abarcaba una compleja organización que incluía - junto a los obreros ocupados en la producción de leche y derivados - jardineros, albañiles, pintores, herreros, carpinteros, archivólogos y otros. En los últimos años, permanecen en los sectores de fábrica solamente los trabajadores asignados a la producción de leche y de derivados lácteos; los de limpieza; los que transportan el producto hasta las cámaras de refrigeración o para su expedición; y los de mantenimiento, como electricistas y mecánicos. Los demás funcionarios se ubican en diferentes sectores, tales como labo-

ratorios, administración financiera y contable, ventas, control de calidad y recursos humanos.

En relación a las tercerizaciones, no existe una visión única en los diferentes sectores gerenciales. Para una línea más contable y economicista esa política representa un instrumento necesario de reducción de costos, mientras que para otras líneas gerenciales debe hacerse una evaluación de cada caso en particular. Para la organización sindical, de forma semejante a las últimas líneas gerenciales, existen especificidades en la industria láctea que hacen que no sea conveniente externalizar determinadas tareas. Un ejemplo puede colocarse en relación al trabajador de mantenimiento, cuyas tareas procuraron en un momento ser tercerizadas. De acuerdo con la organización sindical, ese trabajador es quien debe desempeñar las tareas en la empresa, y no un trabajador tercerizado que no conoce las especificidades de esa industria.

Al tercerizar una actividad no hay una reducción inmediata de trabajadores, ya que por más que la empresa externalice algunas tareas, fue establecido, como fue visto, un acuerdo de estabilidad laboral. Sin embargo, al externalizarse una tarea, un trabajador perdía su puesto de trabajo y pasaba a ser considerado excedente, por lo tanto debería ser reubicado en otro lugar de la empresa o aceptar alguna propuesta de retiro voluntario, lo que llevaba efectivamente a la reducción de la plantilla.

A pesar del proceso de tercerizaciones haber avanzado significativamente, se notaba aún, entre 2003 y 2004, que la externalización de algunas tareas puntuales era objeto de disputa entre la dirección de la empresa y la dirección del sindicato. Algunas de las principales actividades, donde fueron encontradas disputas en relación a ese proceso, en esos años, estuvieron vinculadas al sector de distribución de insumos; al de mantenimiento eléctrico y mecánico; al manejo de equipamientos de recibo de leche en las plantas (mangueras); y a la colocación de etiquetas en recipientes de helados. Eso indicaba que el proceso de tercerizaciones, después de haber afectado grandes actividades de la firma, pasaba a ser un proyecto a ser difundido en cada espacio de la organización empresarial.

A seguir se ejemplifican las disputas en relación a los planes de tercerización, con resultados diferentes en lo relacionado a su implementación, en dos sectores de la empresa: el de almacén y el de recibo de la leche en las plantas. El primero distribuía, hasta inicios de 2003, más de 400 insumos<sup>11</sup>. En esa época

11 Declaraciones de trabajadores de Conaprole en Radio

fue tercerizado y adquirido por la empresa de correo privado Tiempost del grupo Exxel, el cual había, inclusive, intentado comprar en 2000 parte de los activos de Conaprole. La posición de AOEC, en la época de la tercerización, fue la de que esas tareas deberían continuar siendo ejecutadas por trabajadores de Conaprole, lo cual no fue contemplado por la dirección empresarial. En relación al segundo ejemplo, la dirección de Conaprole intentó, a inicios de 2003, derivar para terceros las tareas de enchufar las mangueras que conectan el camión al silo de la planta, para el ingreso de la leche. Esas tareas eran efectuadas hasta ese momento por operarios de Conaprole, sin embargo en algunas unidades industriales habían comenzado a ser realizadas por el personal de las empresas tercerizadas que transportaba el producto del tambo a la planta. Si tal modificación fuese generalizada, la responsabilidad por el cumplimiento de esas tareas pasaría a ser de esas empresas. Sin embargo, el sindicato, a través de acciones de protesta, consiguió revertir la situación y esas tareas continuaron siendo efectuadas por operarios de Conaprole.

Tanto en las propuestas de retiro incentivado como en las de nuevas tercerizaciones se observó (en forma semejante a las políticas de reestructuración de plantas analizadas en la primera sección) la búsqueda de la dirección empresarial en llevarlas adelante y la de los trabajadores sindicalizados en impedir las. Resumiendo los resultados obtenidos en los últimos años, puede afirmarse que la política empresarial de reducción de trabajadores ha acompañado con éxito al proceso de reestructuración espacial de plantas.

### **Reflexiones finales. Negociación y conflictos en la construcción de un nuevo modelo productivo**

Para llevar adelante el proyecto de construcción de un nuevo modelo productivo, que coincide con la noción de "lean production", la dirección de Conaprole estableció un compromiso con los trabajadores sindicalizados, el cual fue denominado en este trabajo de "reestructuración negociada". De acuerdo con ello, la empresa se comprometía a no realizar despidos de forma unilateral y el sindicato se disponía a negociar los puestos de trabajo que serían ocupados por los traba-

jadores afectados por el proceso de reestructuración espacial.

En la dirección de la empresa, se constató el predominio de una línea gerencial estratégica orientada a la baja de los costos, a través de la reducción del número de trabajadores, que coexiste con otra línea gerencial próxima a un modelo más comunicativo, la cual procura una relación más dialógica con estos últimos, para que el proceso de reestructuración sea efectuado sin mayores "traumatismos".

Un indicador del accionar de sectores gerenciales más "comunicativos" es observado en el hecho de haberse conducido un fuerte proceso de reducción de la fuerza de trabajo, a lo largo de dos décadas, profundizado desde 1999 hasta por lo menos 2005, sin realizar despidos en masa o unilaterales y sin que se generaran conflictos que paralizaran gravemente la producción. Para eso se recurrió, como fue indicado, a planes de retiro incentivado, a sistemas de jubilación para quienes habían llegado a la edad legal para acogerse a ese beneficio y a propuestas llamadas de "prejubilación" o de "novación de contrato" para los que estaban próximos a la jubilación.

Además, otros elementos innovadores fueron los sistemas de transporte y vivienda para los trabajadores afectados por el proceso de reestructuración. Sea por iniciativa de una de las partes o como resultado de la negociación, lo cierto es que los agentes empresarial y sindical acordaron esas soluciones para disminuir los efectos más negativos del proceso. No obstante, cabe mencionar que a pesar de la búsqueda de comunicación también existieron presiones individualizadas para que los trabajadores aceptasen algunos de los planes mencionados, principalmente en aquellos que se encontraban, temporalmente, en una situación irregular de empleo (seguro de desempleo o de salud). Todo sucede como si la comunicación funcionase hasta determinado punto, a partir del cual las necesidades estructurales o de competitividad de la empresa llevan que se recurra a mecanismos coercitivos de convencimiento.

Por su parte, la organización sindical defendió permanentemente los puestos de trabajo de sus afiliados. Tal defensa llevó, desde el inicio del proceso de reestructuración, a variados conflictos, principalmente, en relación a: a) propuestas de cierre de plantas de producción; b) traslados de líneas de producción y de trabajadores; c) número de trabajadores ("padrones") "técnicamente" necesarios conforme la dirección empresarial, particularmente, en sectores de producción con trabajadores trasladados; d) escasa difusión de información por parte de la dirección de Conaprole sobre

---

Centenario, 10 de marzo de 2003. Materia: "Entrevista a los dirigentes del sindicato de Conaprole sobre la grave situación que atraviesan los trabajadores que laboran en la planta de San Ramón". Consulta en la página de Internet de la referida radio: [www.cx36.com.uy](http://www.cx36.com.uy).



el proceso de reestructuración de plantas; e) envío de trabajadores al seguro de desempleo (principalmente, entre 1999 y 2002) por motivo de la reestructuración; f) realización de horas extras en plantas de producción que estaban siendo reestructuradas; g) supervisores efectuando tareas de operarios en las líneas de producción; h) demora en la implementación del plan de vivienda para trabajadores del interior del país; i) ofrecimiento de planes de retiro incentivado a trabajadores seleccionados individualmente por la empresa; j) implementación de nuevas tercerizaciones; y k) sanciones a trabajadores que cumplieran medidas de AOEC contra el avance de la reestructuración.

En momentos de conflicto, los trabajadores sindicalizados se negaron a ejecutar tareas que implicasen flexibilización del uso de la fuerza de trabajo. En algunos casos, AOEC llegó a paralizar plantas de producción y, en otros, determinó medidas de paralización rotativa (por ejemplo, tres horas semanales por trabajador), afectando, de ese modo, el funcionamiento de las líneas de producción de toda la fábrica. En los últimos años también fueron registradas medidas simbólicas como la ocupación por los trabajadores sindicalizados del sector de Recursos Humanos, que es quien implementaba los planes de reducción del cuadro de funcionarios; y las movilizaciones, a veces con otros agentes sociales, al Ministerio de Trabajo, al Parlamento o a ciudades en el interior del país en que están instaladas plantas de Conaprole.

Cuando aumenta la tensión en el campo de luchas no es sólo el sindicato que impulsa determinadas acciones para apoyar su posición. En esos momentos, la dirección de la empresa también efectúa acciones que impidan la generación de prejuicios para la organización económica. Según informaciones de dirigentes sindicales, en casos en que los trabajadores efectuaron medidas de paralización de sus tareas, la dirección de Conaprole contrató trabajadores temporales, sin protección sindical, para garantizar que la producción no fuese interrumpida. Eso determinó, inclusive, conflictos específicos por la ocupación de los puestos de trabajo en los sectores de fábrica.

El análisis realizado en este artículo indicó que el proceso de reestructuración empresarial, en el caso mencionado, no se desarrolla en el vacío, por el contrario implica un campo de luchas en el que se procesan acuerdos y conflictos entre, principalmente el agente empresarial y el sindical. Ante una visión dominante de los procesos de reestructuración como una tendencia inevitable del capitalismo actual, el estudio indica que los procesos de reorganización empresarial depen-

den, principalmente, de decisiones de los empresarios, de un lado, y de las acciones de los trabajadores involucrados, de otro. En ese sentido, el abordaje del análisis de la empresa como un campo de luchas se reveló fundamental para comprender un proceso específico de reestructuración industrial. Todo parece indicar, a la luz de otras experiencias, que cuanto menor presencia sindical, mayores serán las probabilidades de encontrarse procesos de reestructuración unilateral de parte de las empresas. En esos casos el campo de luchas se reduce a una mínima expresión, primando la voluntad empresarial.

Se observó también la intervención de agentes pertenecientes al espacio social más amplio, por ejemplo, de asociaciones de productores y de organizaciones sociales en los locales geográficos donde están ubicadas las plantas de producción, de la organización nacional de trabajadores (Plenario Inter-sindical de Trabajadores-Convención Nacional de Trabajadores, PIT-CNT), e inclusive de órganos del Estado, como, por ejemplo, el Ministerio del Trabajo o representantes de los Poderes Ejecutivo y Legislativo. Eso significa que, para analizar los procesos de reestructuración empresarial, se hace necesario estudiar la acción de sectores que se encuentran más allá del espacio restringido de la empresa.

A modo de reflexión final, corresponde destacar que, a pesar de corroborarse una fuerte participación sindical que defiende el mantenimiento de los puestos de trabajo y la atenuación de los efectos más negativos del proceso de reestructuración, así como la instauración de mecanismos de negociación, la dirección empresarial avanzó notoriamente en la construcción de una "empresa mínima" tanto en lo relativo al número de plantas industriales como al de trabajadores, constituyéndose de ese modo una especie de reestructuración de "violencia suave o dulce". Aunque el modelo de negociación de la reestructuración pueda ser evaluado de forma positiva, en comparación con otros procesos regionales o mundiales en que predomina la decisión empresarial unilateral<sup>12</sup>, los resultados a los que se llega no son muy diferentes, de un lado, un nuevo modelo productivo acorde con la idea de "lean production" y, de otro, trabajadores que quedan afuera de la organización económica para sumarse a las filas de voluntarios del emprendedorismo o de sentenciados al desempleo.

12 En la nota No. 6 es presentada bibliografía donde pueden ser consultados casos de destaque.

**Bibliografía**

- ANTUNES, Ricardo.** ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo. Antídoto, Buenos Aires, 1999.
- ANTUNES, Ricardo.** Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Boitempo, São Paulo, 2002.
- BACHET, Daniel.** Les conditions économiques de la nouvelle division du travail. In: BOLLIER, Guillaume; DURAND, Jean Pierre (coords.). En: La nouvelle division du travail. Les éditions de l'atelier, Paris, 1999.
- BEAUD, Stéphane; PIALOUX, Michel.** Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard. Fayard, Paris, 1999.
- BOURDIEU, Pierre.** A gênese dos conceitos de *habitus* e de campo. En: O poder simbólico. Bertrand Brasil, Rio de Janeiro, 2000.
- BOURDIEU, Pierre.** O campo econômico. Em: Política & Sociedade, n. 6, p. 15-58. Florianópolis, 2005
- CASTEL, Robert.** As metamorfoses da questão social. Uma crônica do salário. Vozes, Petrópolis, 1999.
- CORLAT, Benjamin.** Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo XXI Editores, México D.F, 1995.
- DE LA GARZA TOLEDO, Enrique.** La flexibilidad del trabajo en América Latina. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, n. 5, p. 129-157. São Paulo, 1998.
- DRUCK, Maria da Graça.** 2001. Terceirização: (des)fordizando a fábrica: um estudo do complexo petroquímico. Boitempo, São Paulo, 2001.
- DURAND, Jean Pierre.** A refundação do trabalho no fluxo tensionado. Tempo Social, v15, n.1, p. 139-158. São Paulo, 2003.
- FORRESTER, Viviane.** O horror econômico. Unesp, São Paulo, 1997.
- GOUNET, Thomas.** Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel. Boitempo, São Paulo, 1999.
- HARVEY, David.** A Condição Pós-moderna. Loyola, São Paulo, 1993.
- INVERNIZZI, Noela.** Flexibles y disciplinados. Los trabajadores brasileños frente a la reestructuración productiva. Miguel Ángel Porrúa, México, D.F, 2004.
- LEITE, Márcia de Paula.** Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais. Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2003.
- LINHART, Danièle.** *La modernisation des entreprises.* La découverte, Paris, 1994.
- NEFFA, Julio César.** Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos. In: DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (comp.). Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. Clacso, Buenos Aires, 1999.
- NETO, Antônio Moreira de Carvalho.** Reestruturação produtiva, jornada de trabalho e participação nos lucros e resultados: novos temas negociados entre empresários e trabalhadores brasileiros, de 1992 a 1998. En: NABUCO, Maria Regina; NETO, Antônio Moreira de Carvalho (orgs.). Relações de trabalho contemporâneas. Instituto de Relações do Trabalho-PUC. Belo Horizonte, 1999, p. 161-210.
- NOVICK, Martha.** La transformación de la organización del trabajo. En: DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (Coord.). Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica, México, 2000. p. 123-147.
- PIALOUX, Michel.** Stratégies patronales et résistances ouvrières. La "modernisation" des ateliers de finition aux usines Peugeot de Sochaux (1989-1993). Actes de la Recherche en Sciences Sociales. Les Nouvelles formes de domination dans le travail (I). Paris. n. 114, p. 5-20, 1996.
- PIALOUX, Michel; BEAUD, Stéphane.** Permanentes e temporários. En: BOURDIEU, Pierre (Coord.). A miséria do mundo. Vozes, Rio de Janeiro, 1997. p. 309-320.
- ROBERTT, Pedro.** La construcción de una empresa "delgada" y las luchas entre empresarios y trabajadores: un estudio de caso en la industria láctea uruguaya. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS). Guadalajara, 13 al 18 de agosto de 2007.
- ROBERTT, Pedro.** Reestruturação negociada e flexibilização em uma empresa uruguia. Caderno CRH, v20, n.51, p. 479-495, Salvador, 2007.
- ROBERTT, Pedro.** Reestruturação produtiva e social em uma empresa globalizada. O caso da Conaprole no Uruguai. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2006.
- ROBERTT, Pedro.** La reinstalación de los Consejos de Salarios en Uruguay: avances y resistencias en las relaciones capital y trabajo. En: LOBATO, Anderson Orestes Calvacante; DE MAGALHÃES, José Luiz Quadros y LONDERO, Josirene Candido (Coords.). Derecho y sociedad en América Latina do Século XXI. Editora Universitária/UFPEL, Pelotas, 2009, p. 279-292.
- SANTOS, Boaventura de Sousa.** Teses para a renovação do sindicalismo em Portugal, seguidas de um apelo. In: Mudanças no trabalho e ação sindical: Brasil e Portugal no contexto da transnacionalização. Cortez, São Paulo, 2005. pp 167-188.
- WOOD, Stephen.** O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo, 1991. pp. 28-43,
- ZARIFIAN, Philippe.** La nouvelle productivité. Éditions l'Harmattan, Paris, 1990.

**Resumen**

El artículo analiza el proceso de reestructuración productiva en Conaprole, empresa láctea uruguaya. Se analizan las luchas y negociaciones entre empresa y sindicato en relación al proceso general de reestructuración de plantas industriales. Ello abarca especialmente la definición de los puestos de trabajo en las plantas y en los sectores de producción y la negociación de medidas de atenuación de los efectos negativos de la flexibilización espacial. Se estudia la construcción de un nuevo modelo productivo, por medio de políticas gerenciales de retiro voluntario de trabajadores y de políticas de tercerizaciones, así como la resistencia sindical. En las conclusiones se argumenta que a pesar de la existencia de mecanismos de negociación - que incluyen al sindicato de trabajadores, y la resistencia de este último - se confirma el avance de un nuevo modelo productivo.

**Palabras clave:** trabajo, reestructuración productiva, modelo productivo, tercerización.

The article analyzes the process of productive restructuring at Conaprole, an Uruguayan company of dairy products. It discusses the struggles and negotiations between company and trade union in relation to the general restructuring process of industrial plants. It includes, particularly, the definition of working places in plants and in the production sector and negotiation of mitigation demeanors about the negative effects of the spatial flexibilisation. It is being considered the construction of a new production model, trough a voluntary retirement policy for workers and outsourcings, besides the trade union resistance. The conclusions argue that despite the existence of mechanisms for negotiation - including workers' union - it confirms the advance of a new production model.

**Keywords:** work, productive restructuring, production model, outsourcing.