

61

TCP  
61

*Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Sociales  
Licenciatura en Ciencia Política*

# ¿DE LA OPOSICIÓN A LA PARTICIPACIÓN?

## EL CASO FANAPEL

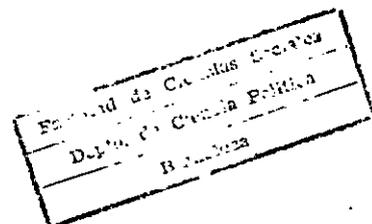
### EVOLUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA URUGUAYA

**María José Allala Gozzo**

T CP 061  
De la oposición a la...  
Allala Gozzo, María José



FCS/TCP61



# ¿DE LA OPOSICIÓN A LA PARTICIPACIÓN?

## EL CASO FANAPEL

### Evolución y cambios en la negociación colectiva uruguaya.

#### INDICE

<b>I) Introducción</b> .....	3
<b>II) Marco teórico analítico</b> .....	5
2.1) El sistema de Relaciones Laborales en una perspectiva histórica....	5
2.1.1) La regulación laboral .....	7
2.1.2) El desmonte de la conquista sindical y política .....	10
2.1.3) La vuelta al modelo negociador, 1985: Los Equilibrios en la Democracia .....	11
2.2) La Reforma del Estado en el campo de la regulación laboral .....	13
2.2.1) Factores intervinientes en la Reforma Regulatoria de la Negociación Colectiva: Desempleo y Capacitación Profesional .....	17
<b>III) Evolución y cambios de la negociación colectiva en el Uruguay entre:</b>	
1985-2001 .....	19
3.1) El período de la restauración de los equilibrios. 1985-1992 .....	20
3.2) El cambio. Impulsos reformistas que frenan los marcos colectivos. 1992-2001 .....	24
3.2.1) La reconversión laboral como complemento de la regulación del desempleo .....	27
3.2.2) Capacitación profesional .....	32
<b>IV) El caso FANAPEL. Las estrategias entre las partes: capacitación y participación</b> .....	33

4.1) Breve historia de FANAPEL .....	33
4.2) Historia Gremial: El CUOPYC (Centro Unión Obreros Papeleros Y Celulosa) .....	34
4.2.1) Evolución organizacional del Sindicato .....	36
4.2.2) Objetivos y estrategias del CUOPYC .....	39
4.3) Contexto del Poder: Empresa y Sindicato .....	40
4.3.1) La influencia de la tecnología en la reformulación de los convenios colectivos .....	43
4.4) Las estrategias entre el Sindicato y el Directorio .....	45
4.5) Las modalidades de negociación-Contenidos de los convenios colectivos de FANAPEL .....	46
<b>V) Conclusiones</b> .....	<b>56</b>
<b>VI) Bibliografía</b> .....	<b>58</b>

## 1) INTRODUCCIÓN

El objeto de ésta investigación es describir la evolución de la negociación colectiva, durante el período 1985-2001, a través de un estudio de caso, Fábrica Nacional de Papel ubicada en la ciudad de Juan L. Lacaze. A su vez, son objeto de análisis, los convenios colectivos celebrados (entre FNP, CUOPYC y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el año 1985, por una parte y en 1991, 1995 y 2000 por otra, firmados entre FNP y el CUOPYC) y la capacitación profesional.

Dichas dimensiones se apoyan en el marco teórico del Estado de Bienestar (Gosta Esping-Andersen) y en La Reforma del Estado (Paul Pierson) así como en el nuevo modelo de la Flexibilidad Laboral.

Lo importante de éste trabajo, es que describe un proceso novedoso en el campo de las relaciones laborales, donde es posible afirmar que entre el directorio de Fanapel y el sindicato CUOPYC, se ha logrado un sistema de relaciones laborales privilegiado y muy particular, sin intervención estatal, lo contrario a lo que ha ocurrido en otros casos.

*“A nivel del sector privado no hay otro caso de negociación colectiva sobre formación a nivel de empresa que haya tenido el alcance y la continuidad que tuvo en Fanapel” (Graña Gonzalo.2002: 71)*

El estudio comprende el período que va de 1985 a 2001, desagregado en cortes de tiempo seleccionados por criterios de información recogida y de los convenios celebrados en Fábrica Nacional de Papel (Fanapel), luego de la reinstauración democrática.

El trabajo se desarrollará de la siguiente manera:

Cap. I: Metodología: Objeto, diseño, dimensiones de la investigación.

Cap. II: Marco teórico analítico: Descripción del sistema uruguayo de relaciones laborales, basado en un enfoque Neo-Institucionalista del Estado de Bienestar y de la Reforma del Estado. Análisis de factores intervinientes: Desempleo y Capacitación Profesional.

Cap. III: Evolución y cambios de la negociación colectiva en el Uruguay entre 1985 y 2001. La Capacitación Profesional como dimensión de análisis específico.

Cap. IV: El caso FANAPEL. Las estrategias entre las partes: capacitación y participación. Historia de los actores principales: Fanapel y CUOPYC. Los Convenios Colectivos como dimensión de análisis.

Cap. V: Conclusiones

## II) MARCO TEÓRICO ANALÍTICO

### 2.1 EL SISTEMA DE RELACIONES LABORALES EN UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

El sistema uruguayo de relaciones laborales ha experimentado a lo largo de todo el siglo XX, cambios muy importantes, los cuales no quitan algunos aspectos que hacen al mismo muy peculiar con respecto al resto de los países latinoamericanos.

La ausencia de normas sobre derecho colectivo, que regulen el relacionamiento entre los actores del sistema a estudiar, no fue inconveniente para la convención colectiva desde temprana data, permitiendo el desarrollo y existencia de varias organizaciones sindicales, que sin embargo se concentraron desde 1964, en una sola organización sindical, la CNT, (desde ahora PIT/CNT), reconocida por todos los sindicatos a nivel de actividad y de empresa.

La carencia de leyes en las relaciones colectivas de trabajo, puede ser explicada desde diferentes puntos de vista:

- por una parte, la prosperidad económica del país en la primera mitad de siglo que hizo innecesaria una regulación del derecho colectivo.
- por otra parte, las administraciones sucesivas de gobierno se abstuvieron de promover normas de relacionamiento colectivo por el tipo de conexión entre los partidos políticos y el sindicalismo.
- por último, el Batllismo que por largos años cumplió un rol proteccionista- paternalista sobre la clase obrera, dejó implícita la idea de amparo a los trabajadores.

Los sujetos intervinientes del sistema son: las organizaciones empresariales, el gobierno y las organizaciones de trabajadores; los cuales interactuando y expresándose de maneras diferentes logran relacionarse, mediante normas o leyes establecidas anteriormente por ellos mismos, de forma escrita o no, pero aprobadas voluntariamente por las diferentes partes.

Son los mismos sujetos actuantes los que en definitiva producen las normas y las ponen en práctica, regulando su relacionamiento. El movimiento obrero ha tenido cierto temor a los efectos de una regulación más efectiva. Sin embargo, a pesar de la informalidad en su relacionamiento, siempre fue el Estado, quien diera legitimidad al modelo, canalizando y unificando las posiciones encontradas de la población. En cambio, en materia de relaciones individuales de trabajo, son muchas e importantes las normas protectoras de los trabajadores en materia de regulación de las condiciones de trabajo.

*“Ya se ha dicho que Uruguay presenta, como rasgo diferencial respecto de muchos países, una reglamentación legal bastante detallada sobre las relaciones individuales de trabajo, y –como contrapartida-, un fuerte abstencionismo legal en lo relativo a las relaciones colectivas de trabajo(...)”*  
(Informe Relasur. 1995: 231)

Por lo tanto, el sistema de relaciones laborales, constituye el único ámbito capaz de lograr el objetivo de cooperación activa entre los individuos racionales del mismo sistema. Para poder explicar sus características debemos concentrar nuestra atención en el monto y los medios de control social utilizados, así como las diferentes formas de participación con el grado de conflictividad que deriva de ellas.

### 2.1.1 LA REGULACIÓN LABORAL

A comienzos del siglo XX (en 1912), se presentó un primer proyecto de ley para el funcionamiento del modelo de Consejo de Salarios Tripartitos, siendo en la década del 40 (en el año 1943), cuando realmente se aprobara la Ley N° 10.449, que diera origen a la primera experiencia de tripartismo institucionalizado para la actividad privada. Esta ley fue aprobada a pesar de la oposición del sector empresarial, que no admitía la presencia estatal en las negociaciones. Las obligaciones pactadas por los actores, tenían efecto "erga omnes" es decir, se hacían extensivas a todos los patronos o trabajadores comprendidos en una determinada profesión o actividad.

Esta ley tuvo como cometido esencial, asegurar estándares básicos para la vida de los trabajadores, con el establecimiento de los salarios mínimos que pudieran asegurar al trabajador la satisfacción de sus necesidades físicas y morales, dado el resultado de investigaciones sobre la calidad de vida de los mismos, en donde se detectaron la precariedad de la vida de los individuos, además del creciente desequilibrio entre el capital y el trabajo.

Los nombrados consejos, estaban integrados por tres actores: tres miembros designados por el Poder Ejecutivo, dos por la patronal y dos por los trabajadores organizados por actividad económica. Esta integración daba al Poder Ejecutivo a la hora de tomar decisiones mayor poder y para limitar esto, el Estado sólo se restringió a homologar los convenios entre los empleadores y los trabajadores.

Con los consejos se glorificaba no sólo el derecho de los trabajadores a intervenir en la fijación de sus retribuciones, se transitaba desde plantear los conflictos en términos de todo o nada a otra lógica, a una lógica de negociación. En definitiva, establecieron de forma legal el relacionamiento entre el Estado, los trabajadores y empresarios, a través de un instrumento nuevo, la Negociación Colectiva y los Convenios. Como dijo Alonso Olea, (1976) *"los convenios colectivos de trabajo, constituyen la norma típica del Derecho del Trabajo, que surge del poder normativo conjuntamente ejercido por las Asociaciones de Trabajadores o de los Empresarios"*

En esta primera etapa, (década del 40) el sistema uruguayo de relaciones laborales hizo que el Estado uruguayo se perfilara como un Estado Corporativista que se caracterizaba por:

- una fuerte intervención estatal, a través de algunos mecanismos como lo fueron el control de cambios, los aranceles de aduana, la concesión de monopolios y otros, acciones que influyeron directamente sobre los empresarios.
- la solución de los conflictos a nivel de rama de actividad que favorecía la descentralización de los problemas y de las mismas negociaciones.
- el auténtico reconocimiento del poder sindical, a partir por ejemplo de las luchas en defensa del derecho de huelga, rasgo muy importante que diferencia al sistema uruguayo de otros sistemas latinoamericanos en este período. A diferencia de nuestro país, en Brasil, el Estado llegó a controlar, asistir, incluso a legislar a la organización sindical, haciéndola totalmente dependiente de él. Perón en Argentina, adoptó las relaciones laborales para su uso político y así poder controlar al movimiento laboral.

La tendencia corporativista, la denotamos por la importancia creciente de los actores colectivos (sindicatos, en este caso), en los diferentes procesos de representación de intereses o construcción de los mismos, como una manera de poder construir la paz social y cooperar mediante un principio básico; la solidaridad.

Los propios sindicatos uruguayos, se constituyeron de determinada forma para actuar en los Consejos de Salarios, constituyéndose éstos en una bandera por la cual luchar y defender. Las primeras organizaciones de trabajadores comienzan a reunirse para discutir la realidad social por la que atravesaban, pues el sindicato tiene como objetivo primordial defender parcialmente o totalmente los intereses de los miembros.

Con el despliegue del Estado de Bienestar se desarrolla el movimiento sindical. El mercado político obliga al estado a establecer mecanismos de protección y redistribución a las partes. La misma construcción de ese Estado, responde a determinados procesos históricos de cada país y a otras variables, entre ellas a su estructura de clases, a sus formas representativas, movilizaciones políticas y desarrollos económicos.

Podemos considerar al Estado de Bienestar, como una respuesta a la demanda de derechos sociales, que garantizan a los ciudadanos, protección, servicios, asistencia, etc. Pero debemos agregar también, que ese Estado, no puede ser entendido sólo en los términos anteriores. Hay que tener en cuenta la relación de la Sociedad y el Mercado con ese Estado.

El concepto de Estado de Bienestar va unido estrechamente a la noción de mejora social. Los Derechos Sociales permitieron considerar al individuo como un ser independiente del mercado, es decir, posibilitó la desmercantilización de las personas.

*"(...)la introducción de los modernos derechos sociales implica una pérdida del status de mera mercancía. La desmercantilización se produce cuando se presta un servicio como un asunto de derecho y cuando una persona puede ganarse la vida sin depender del mercado"* (Esping-Andersen. 1993: 41)

Dichos derechos casi nunca son incondicionales, y los beneficiarios (demandantes) deben de satisfacer ciertas condiciones para acceder a los mismos, lo cual permitió a los individuos movilizarse en pro de acciones colectivas. Los derechos de desmercantilización se han desarrollado de diferentes formas en los Estados de Bienestar.

Encontramos estados, donde predomina la asistencia social, en los cuales, se debe acreditar y justificar una necesidad básica. Aquellos otros en los que se defiende a la seguridad social estatal obligatoria, dependiendo en última instancia de los aportes del trabajo y del empleo de los propios individuos y del Estado. Y para finalizar tenemos el tipo de sistema que ofrece un subsidio igual para todos, independientemente del trabajo que se realice y de las aportaciones.

## 2.1.2 EL DESMONTE DE LA CONQUISTA SINDICAL Y POLÍTICA

Este sistema funcionó con altibajos hasta el transcurso de los años 60, hasta que en 1968 el Gobierno de turno, dictó un decreto sobre congelación de salarios, precios e ingresos. Juan Manuel Rodríguez dijo en uno de sus trabajos leídos: *“El Poder Ejecutivo dejó de convocar a los Consejos de Salarios y se produjo el vaciamiento de los mismos durante el proceso dictatorial”*

Con la creación y aprobación de la Ley de COPRIN se puso definitivamente fin a los Consejos, y el Poder Ejecutivo comenzó a fijar los precios y los salarios. La caída de los salarios reales fue una de las consecuencias directas de esta situación, provocando el deterioro del movimiento sindical.

*“Los Salarios Reales descendieron en todas las ramas de la actividad, particularmente en el sector público: tomado como base 100 para 1957, el promedio entre 1961 y 1966 había descendido a 75,5%. En el primer semestre de 1968 cayó a 47% y en el segundo a 34,7%...”* (Cores Hugo. 1997: 64)

El año 1968, marca un punto clave para el Estado uruguayo, adoptándose entre otras medidas la decisión de congelar los salarios de los trabajadores y los precios. La aceleración de la inflación trae aparejado un marcado descontento social, aumentando el espiral de violencia en las relaciones entre Estado y sociedad.

Durante la dictadura, más precisamente en 1978, la ley de la COPRIN fue derogada y se crea la DINACOPRIN (Decreto-Ley 14.791) del Ministerio de Economía y Finanzas. En este contexto la fijación de sueldos y salarios quedó exclusivamente en manos de los Ministerios de Economía y Trabajo.

### 2.1.3 LA VUELTA AL MODELO NEGOCIADOR, 1985: LOS EQUILIBRIOS EN LA DEMOCRACIA

Producida la restauración democrática, hay un regreso a la negociación tripartita por rama de actividad. Los Consejos empezaron a funcionar por decisión del Poder Ejecutivo, sin carácter resolutivo como en el 43, ya que la decisión última era del Gobierno, al poder no homologar los acuerdos, si éstos no acompañaban su política de ingresos. Es decir, para que los acuerdos tuvieran valor, el Poder Ejecutivo los transformaba en "Decretos" en función de las atribuciones que le confería el Decreto-Ley 14791 del 8/6/1978 y el Art. 83 de la Ley 16.002 del 25/11/1988.

El nuevo diseño democrático, implicó el acomodo de los distintos personajes en el escenario a intervenir. Además el Gobierno, designaba los representantes de las partes, omitiendo las elecciones por voto secreto y universal, lo que habilitaba una desconfianza inicial por parte de los actores involucrados.

El prolongado período de postergación de las demandas sociales, especialmente laborales, a causa del régimen dictatorial, provocó que la reanudación de las negociaciones colectivas, fueran muy conflictivas. El Gobierno podía fijar por su sola decisión, los salarios públicos o privados, si no compartía las resoluciones de los acuerdos, llevados a cabo en los Consejos, demostrando el poder y presencia del mismo. En otras palabras el Poder Ejecutivo, estaba autorizado a fijar un tope de aumento salarial, que solo podía ser superado, si se llegaba a un acuerdo entre los trabajadores y empresarios, dejando librada la suerte de las negociaciones entre otras cosas, a la capacidad de presión de los sindicatos, muy debilitados por la anterior situación, que tuvieron que enfrentar, resultando que los sindicatos fuertes pudieran lograr aumentos superiores y aquellos más débiles no lo logaran.

*"La reconquista de la democracia(...) permitió reequilibrar parcialmente las fuerza entre trabajo, capital y Estado; retomar a un sistema de negociaciones colectivas, recuperar en parte el poder adquisitivo perdido, reconquistar ciertos derechos y garantías de los trabajadores y sindicatos. Sin*

*embargo la desvalorización de la fuerza de trabajo se mantuvo. Las negociaciones colectivas fueron mediatizadas por un fuerte intervencionismo gubernamental tendiente a contener el alza salarial...” (Longui Augusto; Stolovich Luis. 1991: 19)*

Quedó demostrado que en la primera ronda salarial, los sindicatos poderosos, lograron aumentos mayores a los fijados oficialmente. Pero en la segunda ronda, la situación comienza a complicarse, ya que el mismo PIT-CNT, rechazó esos procedimientos de fijación salarial, con fuertes movilizaciones, las que obtuvieron poco éxito, alcanzándose acuerdos promedio 2% superiores a los fijados, y en la última ronda salarial no se logró modificar ninguna pauta oficial.

*“(...)el Gobierno parece apostar a mediano plazo a que se produzca un desgaste de los sindicalistas, tratando de crear la sensación de que en esta etapa no lograrán ninguna victoria significativa” (Gerónimo Sierra. 1992: 180)*

La reconstrucción democrática tuvo que enfrentarse, no solo al desgaste de los actores sociales, sus demandas y reivindicaciones, sino a la crisis del Estado de Bienestar, pilar del desarrollo económico y democrático del país, resultando evidente sus límites económicos. Las principales causas de su crisis, las podemos encontrar, en el quiebre de los grandes sustratos ideológicos, en las excesivas demandas sociales, al considerarse a los bienes públicos ofrecidos como derechos adquiridos, y a los desajustes fiscales al producirse una tendencia a que el gasto público, crezca más deprisa que los medios disponibles para su financiación.

Por estas razones y las dificultades crecientes surgidas en la década del 70, se generó una crisis de intervención, al verse el Estado forzado a intervenir para mantener el nivel de empleo y de producto. En la actualidad el Estado de Bienestar no cumple ya el objetivo de la consecución del pleno empleo, solo le queda mantener las prestaciones sociales, que asimismo están siendo debatidas y puestas en cuestión.

## 2.2 LA REFORMA DEL ESTADO EN EL CAMPO DE LA REGULACIÓN LABORAL.

La mayoría de los países latinoamericanos están encarando reformas tendientes a reducir el tamaño del Estado, Uruguay no es ajeno a este proceso. Es importante señalar que ésta nueva problemática en el caso uruguayo se debe a la prolongada y profunda crisis del Estado, tanto de su estructura como de su funcionamiento "per- se"

La reforma del Estado implica una nueva alineación y un cambio profundo en los marcos regulatorios entre Estado-Sociedad-Mercado, en donde los grupos deben adaptarse a los cambios o movilizarse en su contra. En cuanto a la práctica de la reforma, se distinguen tres estrategias a seguir, la transformación del papel del estado, la racionalización de las estructuras organizativas estatales y la reducción del personal de las mismas.

Una forma de transformar el papel del Estado, es mediante la flexibilidad laboral, asumiendo diferentes maneras en cada país. Existe la creencia de que para mejorar la capacidad productiva el mercado laboral debe ser más flexible. En algunos países, se da una flexibilidad "civilizada", donde se negocia todo el proceso entre los distintos interlocutores sociales. A diferencia en otros, se produce una flexibilidad "salvaje", imponiéndose los cambios directamente. En los dos subtipos se producen pérdidas de puestos de trabajo, aumentando la tasa de desempleo en general.

Se entiende flexibilidad como: *"reordenación de las diversas fuentes que concurren a la regulación de la relación de trabajo y que tiene que ver con una nueva distribución del poder normativo entre el Estado y los actores sociales ampliando los espacios de la autonomía colectiva "negociación colectiva" y reduciendo los espacios que antes estaban destinados a la ley. Es decir, redistribución jerárquica entre la negociación colectiva y ley al interior del sistema de fuentes"* (Supervielle, Quiñones. 1999:5)

El principal fundamento teórico de la flexibilidad radica en el proceso neoliberal que ha caracterizado a todo el continente latinoamericano. En Uruguay precisamente, el proceso flexibilizador es menos aparatoso o

ostentoso que en el resto de los países. Gandermia y Rosenbaum hablan del "*discreto proceso uruguayo de reforma laboral*". Sin la introducción de normas expresamente flexibilizadoras, se han detectado cambios concretos que producen un fuerte efecto desregulador, como lo es la reducción de los términos de prescripción de diez a dos años para que los trabajadores puedan reclamar libremente y judicialmente sus créditos y de dos a un año el plazo que disponía el trabajador para promover acciones laborales, y la política salarial emprendida por el mismo Estado, que detallo a continuación.

A comienzos de la década de los años 90, asistimos en el Uruguay, a un cambio en la intervención del estado, dado el anuncio formal de su retiro gradual de las negociaciones colectivas, en respuesta a las nuevas pautas globales, como liberalización económica, integración regional, etc. Este cambio constituye una política pública distinta, donde esa negativa a la participación, significa vía libre para el mercado, aparejando cambios, tanto, en los recursos, en acciones y en estrategias. En realidad, viene a profundizar un proceso de negociación bipartita.

*"(...)la intervención del Poder Ejecutivo, en este caso a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, tiene los siguientes cambio,*

*a)no realiza nuevas convocatorias a los Consejos de Salarios (sí una parte lo solicita, nombra un negociador y establece una mesa de negociación)*

*b)no propone pautas para la elaboración de los convenios*

*c)no homologa los acuerdos por lo cual solamente son válidos para las empresas afiliadas a la cámara empresarial firmante, no rigiendo para las empresas no firmantes"* (Rodríguez; Cozzano; Mazzuchi. 1996: 134)

La negociación de 1990, marcó la última oportunidad que los actores tuvieron para tratar salarios en el ámbito de los Consejos de Salarios y a partir de 1991, se produjo el abandono paulatino de la negociación centralizada por parte de los diversos sectores de actividad.

El intento de implementación del Estado de Bienestar es desplazado, por un Estado de corte Neoliberal, su posibilidad de supervivencia financiera pasa por una redefinición de objetivos, dadas las nuevas exigencias existentes en los países. En sus inicios el Welfare State fue considerado para muchos como

una necesidad por las funciones que ha cumplido en el sistema capitalista, pero sobretodo ha sido un triunfo de las clases trabajadoras y hoy en día otros lo consideran como un obstáculo para el desarrollo económico.

El retiro del Estado de la negociación laboral, coincide con el objetivo des-regulador, planteado por el Gobierno del Doctor Luis Alberto Lacalle (a partir del año 1989), que apunta al cambio del papel del Estado y a la transición de una escena de negociación tripartita con fuerte presencia estatal, a una bipartita (trabajadores-empresarios), en la cual, el nivel salarial lo fijarán la competitividad de las mismas empresas en los mercados.

Lo dicho obliga a los sindicatos a su reorganización, para enfrentar a los empleadores, fundamentalmente para defender las fuentes de trabajo. La nueva orientación estatal, beneficia y fortalece el poder empresarial, en la medida que fragmenta la negociación, provocando una acción sindical débil y descentralizada, en tanto que los sindicatos se ven obligados a reclamar la creación de marcos para negociar colectivamente.

Para Paul Pierson (1994), éste cambio en las políticas estatales, provoca una modificación sustancial de la demanda grupal, al asumirse nuevos intereses y estrategias por parte de los distintos grupos. Éstos últimos pueden responder en forma conjunta a los cambios, o bien agregando nuevas demandas, desechando otras, o simplemente permitiendo formar subgrupos, según tipo de expectativas.

Desde los Partidos Políticos, se habla del Diálogo Social para sobrellevar esta crisis y amortiguar los cambios. El nombrado Diálogo Social representa un valor en sí mismo y debe ser garantizado en el futuro por los países y todas sus instituciones políticas, a través de la negociación colectiva que puede llegar a ser bipartita o tripartita.

*"En el marco de este proceso de apertura económica, el gobierno considera conveniente proceder al retiro del Estado de la negociación colectiva a fin de que los empresarios (cuyos niveles de endeudamiento, evolución tecnológica y realidad particular son diferentes de una empresa a otra), puedan adoptar decisiones adaptadas a su realidad. Ello apareja dos consecuencias jurídicas: por un lado una tendencia a la descentralización de la negociación*

(se busca pasar de la tradicional negociación de rama a una negociación centrada en la unidad productiva) y por otro se pierde el efecto erga omnes de los convenios colectivos (extensivos a todas las empresas del sector) y el ámbito de aplicación de lo negociado pasa a estar reservado a los trabajadores pertenecientes a empresas afiliadas a la organización empresarial firmante” (Rodríguez, Cozzano, Mazzuchi, Pozzolo. 1998: 78)

Por lo tanto el gobierno tiende a priorizar la reducción de los costos salariales a fin de facilitar la competitividad de las empresas nacionales. Las transformaciones deben ir acompañadas de la participación activa de todos los miembros involucrados y las mismas empresas abran instancias de participación, a través de diferentes formas: dando participación activa a los sindicatos o estableciendo vínculos directos entre empresarios-trabajadores.

Las distintas reducciones en los distintos programas sociales, (privatizaciones, terciarizaciones, desregulaciones y flexibilidad laboral) traen consigo mucha controversia social, primero saltan a la luz los costos para los grupos, y no los posibles futuros beneficios. Para amortiguar esta situación, los distintos gobiernos reformistas buscaron, maneras o estrategias diferentes para superar los obstáculos de oposición a sus programas: sea la manipulación de la información, la división de la demanda o la compensación de los intereses privados que en última instancia también pueden alterar los resultados. En síntesis, las diferentes tácticas, serán utilizadas por los gobiernos reformistas, siempre y cuando se justifique el procedimiento con grandes beneficios.

*“There are three broad strategies that retrenchment advocates can use to minimize political resistance: obfuscation, division and compensation. They may seek to manipulate information flows to decrease public awareness of their actions or of the negative consequences of them. Alternatively, they may endeavor to divide their potential opponents. Finally, retrenchment advocates may offer “side payments” to compensate some of those adversely affected by proposed changes (...)”* (Pierson, Paul. 1994:19)

## 2.2.1 FACTORES INTERVINIENTES EN LA REFORMA REGULATORIA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA: DESEMPLEO Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Es de especial interés, que vivimos transformaciones continuas de nuestra economía nacional. Estos cambios, obedecen principalmente, a las transformaciones tecnológicas y a la dinámica neoliberal, que provoca una pérdida constante de puestos de trabajo, haciendo indispensable considerar para la realización de todo análisis al "Desempleo".

*"El desempleo viene en crecimiento en todas las ramas de actividad, pero ha sido siempre un problema mayor en las ramas de producción material como la industria manufacturera o la construcción" (...)* (Olesker Daniel. 2002: 92)

*"(...) la situación actual está marcada por una conmoción que recientemente ha afectado a la condición salarial: el desempleo masivo y la precarización de las situaciones de trabajo, la inadecuación de los sistemas clásicos de protección para cubrir estos estados, la multiplicación de los individuos que ocupan en la sociedad una posición de supernumerarios, "inempleables", desempleados o empleados de manera precaria, intermitente. Para muchos, el futuro tiene el sello de lo aleatorio."* (Castel Robert. 1997: 13)

Todos esto, hace que la misma negociación colectiva cambie y pase a convertirse en un instrumento de coparticipación entre los mismos sindicatos y empresas. Quedó demostrado que el papel de la Ley de Consejos de Salarios sobrepasó el ámbito salarial y fue el real sostén del sistema. Como ya adelantara, un caso de negociación y gestión bipartita, en donde la formación profesional adquirió un papel muy importante en el sector privado fue en la empresa FANAPEL, en un contexto de negociación colectiva, la formación de los trabajadores apareció como un tema donde el sindicato y la dirección de la

empresa se pusieron de acuerdo y negociaron. Es que para el tema de la gestión de formación profesional es imprescindible la participación sindical.

Tal es el caso del convenio del 28 de diciembre de 1995 en la Fábrica Nacional de Papel, entre el sindicato CUOPYC y el directorio de dicha empresa. Este convenio resulta del proceso de reconversión tecnológica y laboral de la empresa, partiendo del reconocimiento que las personas son el factor clave para el éxito de la misma.

Además la OIT, en su recomendación 150 (Art. 2) de 1975, expresa que *“el objeto de la formación profesional es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva, satisfactoria y en unión de las diferentes formas de educación, mejorar aptitudes individuales para comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social e influir sobre ellos”*.

La capacitación laboral aparece como elemento estructurante del convenio de la empresa FNP, uno de los pocos ejemplos exitosos que se encuentran en el país, donde el sindicato CUOPYC pasa de tener una “posición opositora”<sup>1</sup> con respecto a la empresa, a mantener una posición dual, conflictiva y de colaboración con la misma, participando y involucrándose en el proceso productivo de dicha empresa, en donde la acción directa y el recurso a la huelga dejan paso a una práctica negociadora.

El conocimiento se transforma en la herramienta y motor del desarrollo económico, social y cultural de los países, la educación y la formación son los caminos a seguir. Educar, formar para el trabajo es entonces una pieza vital para armar al hombre de hoy y de mañana para lidiar con un mundo cuyo ritmo de transformación se acelera sin detenerse. Prever las repuestas es tarea difícil y depende de una multitud de fuerzas externas que las condicionan y determinan.

La formación persigue fines para el desempeño de un oficio, casi siempre manual, en cambio la educación moldea al hombre para su proyección

---

<sup>1</sup> Según Omar Díaz, secretario general del CUOPYC *“si en una asamblea se votaba una plataforma reivindicativa con 7 puntos y el Directorio aprobaba 5 puntos del total (...) para conseguir los puntos restantes, el sindicato empezaba a implementar medidas de fuerza inmediatamente”*

cultural, social y espiritual. La formación es un proceso de adaptación del hombre a las exigencias del aparato productivo.

### **III) EVOLUCIÓN Y CAMBIOS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL URUGUAY ENTRE 1985 Y 2001**

Nuestro país, exhibe una multiplicidad de modalidades de negociación, que se fueron sucediendo en el tiempo, sin desplazarse, las unas de las otras. Una primera manifestación es la denominada negociación bilateral, que son aquellas negociaciones entre un sindicato de empresa u organización gremial de rama, industria, oficio o profesión y una empresa, o varias empresas, o varias organizaciones de empleadores. Encontramos también, aquellas fijaciones de salarios, en donde sólo los empresarios dictan los topes salariales, sin ningún tipo de negociación. Otra modalidad de negociación, es la negociación tripartita a través de los Consejos de Salarios (organismos creados a partir de 1943 por la ley 10.449), que hoy corresponden a la negociación en las áreas consideradas de reserva por el Poder Ejecutivo. Además encontramos negociaciones entre el Estado como empleador y la Administración Central del mismo, para finalmente nombrar la modalidad en la que el Poder Ejecutivo a través de decretos fija los salarios mínimos.

Este capítulo está dividido en dos etapas, una que va desde la restauración democrática en 1985 hasta 1992, y la otra comienza en 1992 hasta el año 2001. El año 1992 es el punto de inflexión, donde el estado adopta otra postura diferente con respecto a su intervención en la política salarial y anuncia su abstencionismo. El retiro del Gobierno de la negociación salarial y la no-convocatoria de los Consejos de Salarios, así como el pasaje de la negociación por rama de actividad a una negociación por empresa, incidieron notoriamente en la dinámica y estructura de negociación, al quedar demostrado que los Consejos servían como eje y sostén del sistema.

### 3.1 EL PERÍODO DE LA RESTAURACIÓN DE LOS EQUILIBRIOS 1985-1992

Tras el período dictatorial, el nuevo gobierno democrático electo en 1984, se enfrentó a un grave problema de sobreendeudamiento interno y externo, así como a una crisis social aguda, que no tardó en repercutir en el mercado laboral.

Se reinstalan los Consejos de Salarios cuatrimestrales, convocados por el Ministerio de Transporte y Seguridad Social, denominados "Rondas de Negociación Salarial", y se resuelve mantener los mecanismos de fijación de salarios por rama de actividad, con 47 grupos y algunos subgrupos. En ésta oportunidad es el gobierno quien decide si homologa los acuerdos o no, ya que éstos debían seguir la línea económica fijada por él. De ésta forma se trató de uniformizar las evoluciones salariales dispares entre el sector público y privado.

La negociación salarial fue centralizada por rama de actividad o sector económico, por sindicatos y empresarios del sector, con una fuerte participación estatal, el Estado establecía las pautas para la fijación salarial, dando los ajustes correspondientes en febrero de cada año y homologando los acuerdos para que todas las empresas y trabajadores amparados en cada rama quedaran amparados por los convenios.

En ésta etapa, que va desde el 1985-1992, encontramos una realidad diferente a la de la próxima etapa (1992-2001), ya que la negociación se da en dos niveles, entre aquellos que participaban de las negociaciones tripartitas, que eran los incluidos del sistema, y aquellos sectores a los cuales, arbitrariamente se le fijaban los salarios (trabajadores rurales, empleadas domésticas, etc.), y que estaban excluidos de la negociación colectiva. Es preciso aclarar que si bien existía alguna forma de negociación libre tenía muy poca relevancia en comparación a las otras dos modalidades.

La conflictividad en el año 1985 fue muy alta, a consecuencia de las reivindicaciones por parte de toda la sociedad a través del PIT/CNT, las cuales tardaron en hacerse efectivas ya que implicaban recuperar el salario real e equiparlo a los niveles del año 1968. El conflicto en sí mismo, es estudiado

desde distintos enfoques, y es considerado un hecho social inevitable y natural de la convivencia de las sociedades. Se entiende el conflicto laboral como un hecho social en términos politológicos, que contribuye en cierta medida al cambio de reglas de juego, e implica las relaciones colectivas de trabajo y los conflictos que en ellas se desatan.

Es decir, un conflicto laboral se desata cuando una parte con medidas de presión trata de convencer a la otra parte sobre determinada plataforma, que incluye aspectos fundamentales y de menor importancia.

Los empresarios por su parte, afirmaban que no estaban en condiciones de aceptar las demandas de los trabajadores, lo que provocó enfrentamientos radicales. Proponían sin embargo, aumentar los salarios cuando aumentara la productividad. Frente a esta situación los sindicatos, practicaron ocupaciones de los centros de trabajo, las que no tardaron en ser erradicadas con medidas de LOCK-OUT patronal, produciéndose el cierre de los establecimientos de manera unilateral por parte de algún patrono en medio de un conflicto laboral.

*(...) las condiciones en que se realiza el proceso productivo y el sistema de relacionamiento entre clases, se modificaron en un sentido netamente favorable a la clase capitalista, en el contexto de un régimen dictatorial que apoyó abiertamente a éstos últimos” (Buxedas Martín et al. 1986: 11)*

Las rondas cuatrimestrales de los Consejos, eran criticadas por los empresarios, es decir, los empresarios sostenían que las negociaciones duraban varios meses en resolverse y cuando finalmente se terminaba de negociar una ronda, comenzaba enseguida la otra, lo que provocaba una conflictividad permanente, motivo por el cual el gobierno en 1986 impulsa los “Acuerdo Largos” de un año de duración, modificando aspectos de la misma negociación.

*“Si fuera necesario conceptuar el “Acuerdo largo”, diríamos que se trata de una institución híbrida, a medio camino entre la negociación bilateral y la tripartita, aunque se acerque más a la primera que a la segunda. Son bilaterales porque su celebración no hubiera sido posible sin la presencia de los*

*interlocutores estructurados de ambos lados, son tripartitos porque el Estado ha tenido un papel determinante en el exequátur de las cláusulas salariales”* (OIT, 1986)

Al implementarse la duración de los convenios en un año, la conflictividad comenzó a disminuir y en 1987 bajó a niveles muy notorios. Debido a que las rondas cuatrimestrales habían sido eliminadas o porque ya eran otras las reivindicaciones de las partes.

En 1987 cambió la política económica, y se aplicó un ajuste interno severo, que provocó un aumento en el número de ocupados, una disminución de las tasas de desocupación, pero a la vez que el producto se estancara, y comenzara a caer notablemente en años posteriores. El ritmo de crecimiento inflacionario mermó y se logró pagar intereses de la deuda externa.

En cuanto a la negociación colectiva, aparecen temas a tratar nuevos, en respuesta a los cambios acelerados, incorporación tecnológica, reestructura de empresas, problemas ambientales. A partir de 1988, la firma de los convenios de mayor duración aumentó, de un año a dos o más, evitando el desgaste de los actores negociantes.

Entre 1985-1989, el derecho laboral fue protector del trabajador y abstencionista en el dictado de normas del derecho colectivo. Las negociaciones se practicaban por rama de actividad, con una intervención estatal fuerte y los convenios podían llegar a vencer a los dos años de su firma.

En las elecciones de 1989, triunfó el Partido Nacional con la fórmula Luis Alberto Lacalle y Gonzalo Aguirre con un 38% de los votos emitidos, lo que le imposibilitó al nuevo gobierno tener mayoría parlamentaria. Desde el principio del mandato Lacalle, tuvo serios inconvenientes para formar una coalición, así como serias dificultades a la interna de su propio partido. En éste período presidencial, se presentaron varios proyectos de ley, que no alcanzaron la mayoría para su aprobación lo que terminó por desgastar cada vez más al Gobierno.

El enfoque de éste Gobierno, era de inspiración liberal, donde liberalización, desregulación y apertura deberían conducir a una fuerte estabilidad y crecimiento del país, estableciéndose así las bases de un nuevo sistema de relaciones laborales.

El año 1990, es un año de transformaciones a todo nivel. Se implementa un ajuste fiscal, con aumentos en los impuestos a los sueldos y al consumo, lo que condujo a una política restrictiva entre 1990 y 1991 con el objetivo central de reducir la inflación. La tasa de empleo se mantuvo y la actividad creció, el desempleo se situó alrededor de un 9%, sin embargo se sufrió una fuerte pérdida de empleo en la industria manufacturera a causa de las terciarizaciones y subcontrataciones, (nuevas modalidades de contrato laboral)

El Uruguay en 1990 se incorpora al proceso de integración que culminara con la firma del Tratado de Asunción. Más precisamente, el 26 de marzo de 1991 se firmó el Tratado de Asunción y el MERCOSUR se constituyó formalmente el 17 de diciembre de 1994 con la firma del Protocolo de Ouro Preto por parte de Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, lo que significó una reestructuración de los trabajadores y de los empresarios uruguayos.

Desde aquí en adelante, el gobierno siguió con su postura abstencionista y decidió no convocar más a los Consejos de Salarios, no homologar más los acuerdos de forma gradual, ni fijar pautas para los ajustes, porque los mismos actores pasarían por un proceso de aprendizaje de las nuevas condiciones y no necesitarían más el sostén estatal. Pero ocurrió al contrario ya que con todo lo anterior, el sistema se dotó de imprevisibilidad y de ingobernabilidad.

El abstencionismo estatal fue parcial porque el Estado siguió interviniendo en áreas imprescindibles como lo son la salud, construcción, transporte, distribución de leche, en las cuales el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, continuó dotando a las partes que solicitaban infraestructura técnica.

*“En sí, el Estado tiene un poder fuerte aunque diferente a la fuerza que tuvo en el pasado. El Estado actual ha permitido el profundo proceso de transformación que ha impulsado la globalización. Ha ayudado y ha creado las condiciones para destruir muchas de las estructuras que se crearon en la modalidad de acumulación anterior” (Olesker Daniel. 2002: 16)*

Los nuevos criterios se concretaron a partir de 1992, se inicia un nuevo modelo de relaciones laborales, donde los actores pasan a tener la

responsabilidad de llegar a un acuerdo colectivo, descentralizándose la negociación por empresa. Las relaciones entre el gobierno y el sindicalismo se hicieron cada vez más tensas, imposibilitando a Lacalle llegar a su anhelado acuerdo social.

A partir de 1992, año neural para las Relaciones laborales, rige un modelo de libre negociación salarial, con participación estatal sólo en las áreas de reserva. Sin lugar a dudas, fue ésta administración la que delineó el modelo de país de nuestros días, al modificar las bases de la producción y de la acumulación capitalista.

### **3.2 EL CAMBIO. IMPULSOS REFORMISTAS QUE FRENAN LOS MARCOS COLECTIVOS**

**1992-2001**

Como adelantara, a partir de 1990 la participación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la negociación tendió a ser cada vez menor. La preocupación central del gobierno actuante en ese momento, fue la de dotar al país de ciertas transformaciones a través de reformas muy profundas para reactivar el crecimiento económico del país.

Al encontrarse sectores que apoyaban esas reformas porque las creían necesarias y otros sectores que se oponían a ese modelo, la conflictividad aumentó y perduró todo el período.

En este período es cuando realmente se sustentan las bases del nuevo relacionamiento entre actores del sistema, con una participación estatal limitada a las áreas de reserva. La negociación por empresa aumentó en detrimento de la negociación por rama y la duración de los convenios fue aumentando con los años, pasó de 1 año a 2 o inclusive más tiempo. Pero recién a partir de 1993 se hacen efectivos los nuevos criterios.

Se pueden distinguir una variedad de escenarios en las negociaciones, pues encontramos formas de relacionamiento bilateral, tripartito (áreas de reserva), de fijación unilateral por parte del Estado y también por parte de empresarios.

El 25 y 26 de mayo de 1994 en la ciudad de Montevideo, se realizó el Primer Seminario Nacional Tripartito Uruguayo, donde se comenzó a discutir sobre la base de un informe de Relasur, la viabilidad de este sistema nuevo, en donde se concluyó que era necesario dotarlo de reglas y normas, para recobrar la confianza y previsibilidad del mismo.

Los mismos convenios comienzan a incluir temas no habituales, y no sólo se llega a negociar aumentos salariales sino también temas de rebaja salarial, etc. Los actores comienzan a sentirse indefensos con respecto a los empresarios y desde este momento se abre paso a la reflexión y en el año 1995 se avanza más en estos temas.

En las elecciones del 27 de noviembre de 1994, triunfó el partido Colorado con predominio del Foro Batllista. Aunque se dio un cambio de partido en el gobierno, se continuó con la línea política anterior.

Tres reformas estructurales fueron la base de éste mandato, de "la Seguridad Social" que establecía aportes mixtos al BPS y a las AFAPS, una suba de la edad jubilatoria y de los años de aporte; "la Reforma Administrativa" que buscaba dotar al sector público de mayor eficiencia (ésta se orienta al usuario para aliviarlo de exigencias excesivas) modificando la cultura organizacional de la "burocracia" y, "la Reforma Educativa" que se implementó a partir de 1996, con una ampliación de la educación inicial, una mejora de la educación secundaria y técnica que permitiría una vinculación del niño con el centro escolar más extensa y personal.

La propuesta gubernamental de reformar el régimen jubilatorio, se convirtió por largo tiempo, hasta su implementación, en un tema altamente sensible y crítico, ya que el debate residía en realidad en el rol que debería de asumir de ahora en más el Estado Uruguayo con respecto a dicho tema. Desde principios del siglo XX, se había consolidó un sistema jubilatorio solidario y no por cuentas individuales o del mercado, como en otros países. Hoy en cambio en el Uruguay, se entrecruzan la provisión pública y privada, dejando de ser el Estado el garante social neto.

Uno de los hechos que conmocionara a la población en general, pero sobre todo a los trabajadores, fue el dictado de tres normas, la Ley de Promoción y Protección de Inversiones Nacionales y Extranjeras en el Territorio Nacional que modificó los plazos en los cuales los trabajadores

pueden reclamar judicialmente, el Decreto 19/00 del 9 de febrero del 2000, sobre la naturaleza jurídica del salario vacacional y su no-contemplación para la liquidación del aguinaldo, y finalmente el decreto 55/00 del 11 de febrero del 2000 sobre la reglamentación de los descansos intermedios. En realidad éstas normas producen indirectamente un efecto flexibilizador o desregulador en materia laboral, lo cual perjudica a los trabajadores.

A pesar del descontento de los trabajadores por las nuevas reglas, la conflictividad laboral se redujo, se disminuyeron los conflictos por salario y comienzan a preponderar aquellos por reivindicaciones de empleo, con instrumentos de lucha nuevos, como la volanteada e información callejera, ante el flagelo de la desocupación y por la ineficacia de la huelga como herramienta de lucha.

CAUSAS	PORCENTAJES
SALARIALES	54%
EMPLEO	19%
CONDICIONES DE TRABAJO	12%
OTRAS	15%
TOTAL	100%

Causas de los conflictos laborales, 1992-1996. (En porcentaje)

Fuente: CEALS 1997

Observando el cuadro, deducimos, que si bien, el 54% de los conflictos fueron por reivindicaciones salariales, la mayoría de ellos se originaron por reclamos de pago de salarios ya negociados y no por definir. En cambio la cifra de conflictos por empleo es muy alta y expresa la realidad, el cierre de establecimientos por reconversión, envíos al seguro de paro, despidos masivos y terciarizaciones, así como la inseguridad de la fuente laboral.

El desempleo superó las tasas anteriores en éste período y la industria manufacturera continuó perdiendo puestos de trabajo.

*“La cantidad de trabajadores empleados en la industria manufacturera cayó sistemáticamente entre 1990 y 1998. En este período se perdieron 65.669 puestos de trabajo: la industria redujo en 39% su capacidad de contratación de empleados. Esta tendencia se verificó en todas las ramas manufactureras, y adquirió principal relevancia en la rama textil y afines, donde la cantidad de trabajadores se redujo 53%” (Olesker Daniel. 2002: 54)*

### **3.2.1 LA RECONVERSIÓN LABORAL COMO COMPLEMENTO DE LA REGULACIÓN DEL DESEMPLEO**

En 1995 la DINAЕ (Dirección Nacional de Empleo) pone en práctica políticas activas de empleo, desarrollando programas educativos para aquellos trabajadores en seguro de paro como para aquellos trabajadores en actividad que lo solicitaran.

La Dirección Nacional de Empleo es una unidad ejecutora perteneciente al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, su objetivo principal es desarrollar acciones (investigación, orientación y capacitación), que propicien el crecimiento económico a través de empleos de calidad máxima.

Junto a la Junta Nacional de Empleo (JUNAE) se han ejecutado diferentes programas para asegurar la formación continua de la fuerza de trabajo. La JUNAE es un órgano tripartito (Gobierno, Empresarios, Trabajadores), que se encarga de la gestión del Fondo de Reconversión Laboral, el cual financia cursos de capacitación para trabajadores. La Junta se crea en 1992 y se financiaba sólo con el aporte de los trabajadores, (Fondo de Reconversión Laboral) A partir de 1996 éste (FRL) pasa a constituirse con el aporte de empresarios y trabajadores en partes igualitarias. A través de la JUNAE, el PIT/CNT participa de experiencias de capacitación, incidiendo en la formulación y gestión de algunas políticas activas de empleo.

Éste período recibió impactos negativos externos, que no tardaron en repercutir en Uruguay, es decir Uruguay tuvo que hacer frente a crisis ajenas

como la crisis "del tequila", la crisis asiática, el crac cambiario en Rusia y la devaluación de Brasil en 1999.

*"En cuanto a la negociación colectiva, la demanda sindical desde comienzos de la década era que se restableciera la negociación a nivel de sector económico y que para ello el Ministerio de Trabajo convocara nuevamente a los Consejos de Salarios. Esto último no ocurrió y la negociación colectiva confirmó la tendencia iniciada en el período anterior: al privilegio de la negociación por empresa y algo que probablemente sea aun peor para los intereses de los trabajadores: la paulatina desaparición de la negociación colectiva, que implica, de hecho, reducir el papel del sindicato como interlocutor en las relaciones laborales, con lo cual las decisiones pasan a ser tomadas por los empresarios en forma unilateral"* (Rodríguez Juan Manuel. 2001: 201)

El 1 de marzo del 2000 asumió como Presidente de la República Jorge Batlle, del Partido Colorado. Sus primeras medidas fueron comenzar a trabajar en la búsqueda de soluciones al tema de los desaparecidos, lo cual logró algunos éxitos muy importantes para los familiares de los desaparecidos y para toda la sociedad uruguaya.

En materia económica continuó la recesión y se registró una nueva caída del nivel de actividad y de empleo que presionó a la baja a los salarios reales, lo que profundizó cada vez más la crisis. Aparecieron focos de aftosa en todo el país que implicó la pérdida de varios mercados externos, lo que complicó más la situación del país.

La conflictividad del año 2000 aumentó, siendo mayor en el sector público y en el 2001 volvió a bajar, ocurriendo lo contrario al año anterior que fue mayor la conflictividad en el sector privado.

El sistema de relaciones laborales ha sufrido transformaciones desde la apertura democrática en 1985 hasta nuestros días inclusive. Encontramos por ejemplo, que se le otorgó mayor importancia a la empresa, una mayor flexibilidad en la organización del trabajo y mano de obra, sistemas de gestión interna, formación profesional para los empleados, introducción de tecnología que desplazó mano de obra, etc. Un hecho destacable en todo el período es el

aumento del desempleo, la precarización del mismo y la exclusión de muchos sectores del sistema social.

*“Nuestro país se había caracterizado hasta 1989 por el desarrollo de una frondosa legislación protectora del trabajador individual, que se paralizó en su producción desde 1990 y comenzó a modificarse desde 1998, aunque en forma puntual y aislada... En la coyuntura actual el gobierno piensa que existen rigideces en la legislación laboral y ve la flexibilidad como una necesidad derivada de la introducción de nuevas tecnologías y, en forma más amplia, como el remedio contra el estancamiento económico y un modo fomentador del empleo...”* (Rodríguez, Juan Manuel. 2001: 253)

La participación e iniciativa del movimiento sindical fueron decayendo con el transcurrir de los años y se acentuó cada vez más. Desde 1997 cayó la afiliación, por la disminución del empleo en la industria manufacturera, se desgastó la huelga como herramienta de lucha y surgieron otros instrumentos más eficaces. En la negociación predominó la negociación por empresa y continuaron en boga los temas nuevos.

Los empresarios por un lado apoyan la prescindencia gubernamental, pero exigen mayor flexibilidad en la legislación laboral. Se convierten en imprescindibles para la realización de la negociación, ya que ellos deciden negociar o no negociar, manteniendo su principal objetivo que es la reducción de los costos laborales.

Todos los actores sociales, redujeron su práctica negociadora, perdiendo su tradicional capacidad de negociar en forma centralizada. El actor estatal, Poder Ejecutivo, siguió interviniendo sólo en las cinco áreas de reserva.

Cada vez son menos los trabajadores amparados por la negociación colectiva, pero es evidente la imposibilidad de la vuelta atrás en materia laboral. La flexibilidad es la que más se incrementa a partir de 1995, responde a la búsqueda de mecanismos para reducir los costos fijos y variables, así como la cantidad de trabajadores para la búsqueda de la competitividad de las empresas.

Según Ermida Uriarte (2000: 9) *“la flexibilidad puede ser definida como la eliminación, disminución, aflojamiento o adaptación de la protección laboral clásica, con la finalidad –real o presunta- de aumentar la inversión, el empleo o la competitividad de la empresa”*

El modelo de “especialización flexible” se ha presentado, como un modelo empresarial que busca la maximización de la capacidad adaptativa y productiva de la organización, para lograr una mayor competitividad de la empresa. Se entiende por flexibilidad del mercado laboral, la capacidad de un empresa de: -ajustar el nivel y el calendario de los insumos de trabajo a los cambios de la demanda, -emplear a los empleados en diversas tareas que atiendan a demandas variantes, -modificar el nivel de salarios según productividad y capacidad de pago. Para alcanzar éstos objetivos, se deben introducir cambios en los contratos de empleo, así como en el tiempo de trabajo, la organización laboral y cambios en los sistemas de remuneración.

Tanto las estrategias empresariales y sindicales en forma general han variado frente a las nuevas medidas. Los últimos, pasaron de una actitud de confrontación y de tener una preocupación por una distribución equitativa a tener una estrategia de participación y de cooperación con la empresa, cediendo terreno en algunos aspectos, admitiendo por ejemplo la necesidad de aumentar la flexibilidad del mercado laboral que hoy les permite poder seguir trabajando. Es decir hay un corte y se pasa a involucrarse con la productividad, competitividad y calidad de los productos de las empresas.

*“(…) Durante algún tiempo, después de que la flexibilidad del mercado laboral se convirtiera en un tema típico de las relaciones de trabajo, los sindicatos adoptaron en general una postura defensiva y contraria al tema. No obstante, la profundidad y amplitud de la tendencia a la flexibilidad del mercado laboral durante el último decenio hizo que muchos sindicatos reconsideraran y reformularan sus políticas al respecto. (...)se enfrentan con la tarea de reconciliar su estrategia y función tradicional con los nuevos métodos de flexibilidad del mercado laboral” (Ozaki, Muneto. 2000: 115)*

Los empresarios no tienen muy definida su acción ante los desafíos constantes de la competitividad ni tampoco tienen una única estrategia de relacionamiento con los trabajadores. En definitiva éste nuevo sistema, responde al interés de los empresarios, porque ellos no eran promotores de la negociación colectiva y sí de la flexibilidad del mercado laboral, siendo los principales precursores de la misma.

*“Pensamos que la transformación del modelo de relaciones laborales es de naturaleza estructural, porque el viejo modelo fue construido en una realidad económica y social muy diferente de la presente(...) es poco probable que se produzca una vuelta hacia el modelo anterior. Por el contrario habrá nuevos cambios que profundicen las transformaciones ya ocurridas” (Rodríguez, Juan Manuel. 2001: 265)*

### 3.2.2 CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Al hablar de la capacitación, como otra dimensión de análisis debemos hacer referencia, al avance de las técnicas y a la incorporación de tecnología en las empresas. En Fanapel, desde principios de la década del 90, se verificó la necesidad de desarrollar planes de capacitación continua para los trabajadores, dada la introducción de maquinarias y de programas diferentes.

Así comienzan a implementarse heterogéneos programas, de "Control Total", de "Seguridad Laboral e Higiene" financiados por la empresa. Para éstos momentos, el sindicato CUOPYC, ya avizoraba a la formación profesional como algo necesario para los trabajadores, produciéndose una serie de contactos y vínculos directos entre el sindicato, profesionales, instituciones internacionales y Ong's que brindaron su apoyo y conocimiento sobre ese tema.

Dada la situación económica compleja, el CUOPYC, exige su participación en los programas de capacitación, para poder seguir velando por sus afiliados. El convenio firmado en el año 1995, es un ejemplo de lo dicho. Sin lugar a dudas, la capacitación dejó de ser un aspecto preocupante para la empresa para convertirse en un aprendizaje y en una certificación de competencias para todos los trabajadores.

Desde 1996 el sindicato participa en los programas de formación en sistemas de calidad en las normas ISO 9000. En 1997, el gremio impulsa un Proyecto Piloto de Competencias Laborales, formulado por CINTERFOR/ OIT. Este proyecto fue presentado en la JUNAE (Junta Nacional de Empleo), quien otorgara parte de su financiamiento.

Desde 1999 a la fecha, se continúan realizando seminarios sobre distintas temáticas sobre Formación Profesional, Formación Sindical, etc., porque hoy, es necesario preparar más que nunca a los individuos para poder desenvolverse sin inconvenientes en un futuro cercano.

## **IV) EL CASO FANAPEL: LAS ESTRATEGIAS ENTRE LAS PARTES: CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN**

### **4.1 BREVE HISTORIA DE FANAPEL**

La Fábrica Nacional de Papel (desde hoy Fanapel), fue fundada a fines del siglo pasado, en 1898, por un grupo de capitalistas de origen italiano. La empresa pertenece al sector agro-industrial, y con el tiempo se constituyó en el sector exportador con más dinamismo. Los socios propietarios tuvieron intereses diversificados y una fuerte incidencia en las organizaciones corporativas y en las decisiones estatales. Por eso se habla de grupo económico, ya que responde a una lógica de acumulación del capital diferente a otras. Constituye la fracción hegemónica dentro de los grupos económicos. Su patrimonio y número de empleados ubica a la empresa como una de las mayores empresas privadas del país.

Hasta 1941, la expansión de la industria estuvo vinculada a la producción con materia prima importada, pero desde allí en adelante se inició la producción de celulosa con materia prima nacional y para eso se realiza la forestación de varias hectáreas de campo. Es decir, FANAPEL fue pionera en la reforestación de eucaliptos para su uso industrial, al obtener la mayor parte de su materia prima de bosques propios.

La fábrica emplea en la actualidad 440 trabajadores directos y 250 indirectos (los cuales pertenecen a empresas terciarizadas) Produce anualmente 54 mil toneladas anuales de papel, entre los que se destaca el papel blanco de impresión y el papel esmaltado (o estucado), papel de alta calidad. Esto, pasar de producir en grandes cantidades a una mejora sustancial de la calidad del papel, es lo que le ha posibilitado convertirse en la actual mayor exportadora de papel estucado del MERCOSUR.

Fanapel ha desarrollado una política muy inteligente y agresiva de exportaciones. La política comercial estos últimos años ha sido clave para trabajar en forma continua. El mercado mayor es el mercado argentino, casi un 40% de la producción va para Argentina, otro 30% va para Brasil y el resto es para el mercado interno. A causa de la crisis Argentina, en el 2000 se comienzan a abrir mercados nuevos, Centroamérica, Sudáfrica, Miami.

Además se compraron dos fábricas en Argentina, donde una de ellas es seis veces más grande que la de Juan Lacaze, con ésta acción finalmente se consiguió que aunque hallan caído las exportaciones para el país vecino, se siga vendiendo papel de Fanapel en Argentina pero ahora producido allá.

Se cambió el perfil y calidad del papel que se estaba produciendo, ahora también se producen papeles "comodity", papeles estándar o comunes. Con esta nueva estrategia se conservaron muchos mercados, con una ganancia un poco menor, pero evitando así que la fábrica esté parada, porque los equipos papeleros son muy costosos para no estar funcionando. Por lo tanto, se continúan vendiendo papeles estucados a los que se le agregan los papeles estándar o comunes. Fanapel se ha convertido en una multinacional regional.

#### **4.2 HISTORIA GREMIAL: EL CUOPYC (Centro Unión Obreros Papeleros Y Celulosa)**

El término de Gremio, adquirió relevancia en el contexto de las acciones reivindicativas de los asalariados en la Revolución Industrial y se conformó en una organización para defender los intereses de los asalariados.

A los 28 días del mes de mayo de 1944, se realizó una asamblea para la designación de los delegados que concurrirían al Consejo de Salarios para la Industria del Papel, Cartón y Afines. El 10 de junio del mismo año, se resolvió designar a la organización obrera como "Centro Unión Obreros Papelera y Celulosa" (CUOPYC) Los primeros años del CUOPYC, no fueron para nada fáciles, se encontraron muchas resistencias por parte de la patronal. Recién el 20 de septiembre de 1944 quedó constituido el Grupo 17 del Consejo de Salarios, en donde las primeras iniciativas del delegado lacazino proponían aumentos salariales y medidas contra la carestía y la especulación.

En realidad, todo grupo social presenta un objetivo, una razón de ser, una función, actúa en defensa de los intereses de los agrupados y a veces propugna un cambio social. Para realizar una tipología de los sindicatos es necesario considerar los objetivos y metas sindicales, la participación y el poder que se posee.

Considerando éstas variables, Errandonea y Costábile (1969), realizaron una distinción entre los diversos tipos ideales de sindicatos (en la realidad difícilmente se localicen en forma pura), entre los que podemos encontrar:

- Sindicalismo de oposición, donde la base y la dirección persiguen objetivos mediatos.
- Endo-sindicalismo, la base y la dirección propugnan objetivos inmediatos.
- Sindicalismo dualista, cuando hay una prevalencia en la dirección de metas mediatas y una base inmediateista de objetivos.
- Sindicalismo oficial, el cual es promovido por la élite del poder.

En el último cuarto del siglo XIX, surge en nuestro país, un tipo de sindicalismo de oposición, que utilizaba tácticas de acción directa, es decir canalizaba la lucha a través de mecanismos directos de enfrentamiento, como la huelga. Se constituyeron así, en grupos de resistencia, por lo que podemos hablar de un sindicalismo de oposición respecto al orden vigente.

Errandonea y Costábile (1969: 35) denominaron *"sindicatos de oposición a ese tipo de sindicalismo donde no existe un enfrentamiento tensional entre Dirección y Base. En ambos elementos predomina un mismo tipo de meta. (...)La presencia gravitante del objetivo mediatos y la definición ideológica del sindicato, hace que éste adopte determinados métodos de lucha y descarte otros"*

Este modelo de sindicalismo de oposición se ha desarrollado mayoritariamente, en aquellos países con basta consolidación democrática, incluso éstos han contribuido al fortalecimiento de la misma democracia en circunstancias adversas. Este sindicalismo de contestación o de queja según Ermida Uriarte (1985: 80) es: *"(...) la modalidad más difundida en los países subdesarrollados, al menos cuando existe democracia política y libertad sindical y recurre más frecuentemente a la huelga y otros medios conflictivos de acción sindical"*

A partir del año 1940 nace otro tipo, el sindicalismo dualista, el cual trata de evitar la oposición directa con la patronal y en cambio sugiere otra forma de

relacionamiento, inhibiendo ciertas reivindicaciones imposibles de concretar o mediante la negociación, métodos que desembocaban en la solución del conflicto o en la huelga defectiblemente.

#### 4.2.1 EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL DEL SINDICATO

En los anteriores términos nombrados, se organizaron los trabajadores papeleros, a partir del año 1944. La ciudad de Juan Lacaze necesitaba de ésta organización para evitar las necesidades acuciantes de los obreros.

El CUOPYC nació clasista, con vocación opositora a la pobreza, a la injusticia social y en 1955 se desata el primer conflicto contra la patronal, para lo cual se recibió la solidaridad sabalera. No sólo de reivindicaciones salariales se ocupaba el gremio, sino también de apoyo de compañeros de otras industrias en conflicto, por el libre derecho de organización sindical y demostrando una "lección de solidaridad". Como dijo Rodney Voelker (dirigente sindical) en una revista del CUOPYC por su aniversario N° 50: *"los papeleros de Juan Lacaze sabremos estar en la vanguardia de la lucha por la defensa de cualquier gremio local que lo necesite"*

Importantes cambios se produjeron en los primeros años de la década del 70, junto a un cambio de Directiva de la conducción del CUOPYC. En la madrugada del 27 de junio de 1973, la fábrica se encontraba ocupada por sus trabajadores por decisión del gremio, ocupación que no pudo mantenerse por mucho más tiempo, y es ahí cuando el sindicato es clausurado y prohibido, para recién el 7 de febrero de 1982, en Asamblea Extraordinaria volver a constituirse.

El CUOPYC reorganizó todas sus estructuras disueltas por el período de facto y continuó con su lucha. En el año 1985, se produjo un duro conflicto entre la empresa y el sindicato, conflicto que marcará un hito fundamental para la historia del gremio, sea por las conquistas alcanzadas, o por la unión y fuerza que demostró todo el sindicato durante las medidas.

A principios de abril de 1985, se produjo un enfrentamiento entre la Fábrica Nacional de Papel y el CUOPYC (por temas salariales y por ciertas medidas antisindicales) que culminó con la ocupación del establecimiento en Juan L. Lacaze, para luego extenderse a todo el sector que adhería a la FOPCU (Federación de Obreros Papeleros y Cartoneros Unidos), Mercedes, Pando, Montevideo, Paso Carrasco.

Recién en mayo con la firma de un nuevo convenio se levantó el conflicto, manteniéndose solo el conflicto en Juan Lacaze por problemas internos, los que se fueron solucionando con el tiempo. El conflicto tuvo una duración de 56 días y se levantó tras una asamblea, en la cual se resolvió casi por unanimidad terminar las medidas de lucha. El 10 de septiembre de 1985, se pudo definitivamente punto final a dicho conflicto con la firma de un convenio colectivo, que demuestra las conquistas de los obreros, su sacrificio, la unión y fuerza del CUOPYC de aquí en adelante.

#### ***“OBREROS DEL PAPEL INICIARON HUELGA”***

*“Huelga por tiempo indeterminado, con ocupación de plantas industriales. Según voceros, la ocupación se inició el jueves 4 de abril, cuando los empresarios de la FNP de Juan Lacaze suspendieron a varios obreros, que no querían realizar horas extras, por medidas gremiales. De inmediato se procedió a la ocupación de varias plantas, tanto en Montevideo, como en Juan Lacaze. En Juan Lacaze, hay 700 obreros afectados. Historia real del comienzo del conflicto. El 15 de diciembre los trabajadores presentaron una plataforma, que establecía 4 puntos a saber:*

*Ajustes bimensuales, 50% de recuperación salarial, libertad sindical y 15% de presentismo.*

*La patronal, se oponía a estas reivindicaciones. Entonces los obreros comenzaron con las medidas de lucha, como paros, por ejemplo. A su vez la patronal, pidió a los obreros más interés y colaboración, y resolvió mandar a los obreros de licencia, sin aviso, ante esto, el Sindicato tomó la fábrica.*

*Los obreros luchan por su pan y por su dignidad, para reforzar la democracia y para vivir mejor, las patronales, luchan porque no quieren dejar de ganar lo que ganaban durante el proceso.”<sup>2</sup>*

### **“CENTRO UNIÓN OBREROS PAPELEROS Y CELULOSA”**

*“Ha llegado a su fin nuestro largo y duro conflicto, sabemos que ha sido una batalla más, de las tantas, a las que el Movimiento Obrero debe recurrir en pro de sus justas reivindicaciones (...) lo que queremos es analizar junto a nuestro pueblo el real significado que le dimos, entre todos, a nuestro slogan, UNIDAD, SOLIDARIDAD y LUCHA.”<sup>3</sup>*

En igualdad de condiciones con el conflicto de 1985, en el año 1990 en Juan L. Lacaze, se vivía una situación de pre-conflicto, entre la patronal de F.N.P. y el sindicato, dada las dilatorias de la empresa en negociar un nuevo convenio salarial. A raíz de ésta situación el personal decidió realizar medidas de fuerza como forma de presionar (paros parciales, etc.) configurándose un claro LOCK-OUT patronal que dio el punta pie inicial al conflicto (19 de septiembre de 1990) Dicho conflicto culminó tras un exhorto del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para que el personal se reintegrara al trabajo, sin la posibilidad de negociar un convenio nuevo y con el despido de 117 trabajadores una semana después de finalizado el conflicto (28 de diciembre de 1990)

Este último conflicto, dejó al sindicato derrotado, sin poder conquistar ninguna mejora salarial puntual y con un muy alto precio después de finalizado el mismo.

---

<sup>2</sup> Diario La Mañana. Montevideo, sábado 6 de abril de 1985.

<sup>3</sup> Comunicado del CUOPYC a la población, Juan Lacaze, Mayo 31 de 1985.

## **"HISTORIA SIN EPÍLOGO"**

*"El conflicto de 1990 es una herida aún abierta. Para el CUOPYC reconstituir su organización es, hasta hoy, una tarea inacabada (...) A Juan Lacaze lo azotan vientos furiosos de modernidad y de egoísmo, y están en la picota los valores de su cultura de pueblo obrero (...) La divisa de CUOPYC no ha cambiado. "TRIUNFA QUIEN LUCHA" (González, Buscarons. 1994)*

Podríamos considerar a ésta derrota junto a otras situaciones concretas, (análisis y reflexión de la realidad, por ejemplo) como las responsables del cambio de modelo de oposición a participación. Había que comenzar a desplegar otro tipo de estrategia de negociación entre el sindicato y la empresa, siendo la idea de participación y de cooperación primordial. Surgió un tipo de *"cooperación autónomamente concertada"* según Marcos Supervielle. La confrontación directa, no surtía los mismos efectos que en el pasado y se debían propiciar instancias de participación y de negociación entre las partes, para amortiguar los cambios incesantes.

### **4.2.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL CUOPYC**

En la actualidad, el actor CUOPYC, reconoce su debilidad frente al actor empresarial, por los diferentes procesos de reconversión y reestructuras que implícitamente conlleva al aumento del desempleo y a la modificación de su estrategia, aborda el tema de la formación profesional y de participación en la gestión de las políticas empresariales como algo imprescindible. Evitando sobre todo el conflicto directo con la patronal.

Según una entrevista en profundidad realizada al secretario general del CUOPYC, lo que realmente preocupa hoy al sindicato, es el desarrollo de políticas de formación profesional para los trabajadores y la afiliación de aquellos cuadros poderosos de la fábrica, *"los que deteniendo una máquina,*

por ejemplo, puedan parar toda una producción". A esto se apunta básicamente.

El CUOPYC es considerado, (por varios dirigentes de la Central Obrera) como el sindicato más importante del interior del país. Entre los gremios que integran la Mesa Representativa del PIT CNT, ocupa el lugar número 39, además de participar en el Departamento de Industrias y Agroindustrias de la Central.

En síntesis, el CUOPYC, es un sindicato combativo, independiente, fuerte y con ideas propias para poder enfrentar y dar soluciones a la crisis que atraviesa la industria y todo el aparato productivo uruguayo.

#### **4.3 CONTEXTO DEL PODER: EMPRESA Y SINDICATO**

No todos los seres humanos, disponen del mismo poder, sobre todo si se refiere al plano económico. Es por este motivo que encontramos diferentes procesos de dominación entre los individuos. *"Entendido en sentido específicamente social, esto es en relación con la vida del hombre en sociedad, el poder se precisa y se convierte de genérica capacidad de obrar, en capacidad del hombre para determinar la conducta del hombre: poder del hombre sobre el hombre (...) Como fenómeno social el poder es pues una relación entre hombres"* (Bobbio; Matteuci y Pasquino. 1995: 1190)

En éste estudio, tenemos por un lado, al actor gremio Centro Unión de Obreros Papeleros Y de Celulosa (CUOPYC), y por otro, a los propietarios de la Fábrica Nacional de Papel. Éstos últimos forman parte de un Grupo Económico muy importante y tradicional del país, el cual implica una articulación de empresas, una rápida movilidad de capitales, un entrelazamiento entre los intereses agro-industriales, bancarios, terratenientes y políticos.

Por un lado encontramos al Grupo Raffo que tiene su origen en la fundación de la Fábrica Nacional de Papel junto al resto de los grupos. Logró mantener por varios años, una sólida red de alianzas políticas, al poder compartir el Directorio de la empresa con dos integrantes, que se

desempeñaban como Ministro de Economía y Finanzas (Zerbino) y como Ministro de Transporte y Obras Públicas (Jorge Sanguinetti) Contó con un integrante en el Directorio del Partido Nacional en el período 1985-1989, representando una buena síntesis del sistema socio-político uruguayo.

El Grupo Calcagno, se inicia a fines del siglo pasado con la participación e inauguración de F.N.P. y es en la década del 60 cuando el grupo toma un nuevo empuje, diversificando su actividad industrial en Cinoca y en el Frigorífico Modelo.

Mientras tanto, El Grupo Zerbino, sin ser uno de los grupos más poderosos dentro de F.N.P., sintetiza características comunes al resto de los grupos de la alianza. Este grupo, tiene gran poder político, Zerbino se desempeñó como Ministro de Economía y Finanzas durante el primer gobierno de Julio María Sanguinetti, desde 1985-1989. Combina producción de insumos para el sector agro-exportador, arpilleras, agroindustria (FNP), industrias asociadas al capital extranjero (Alcan, Cibeles, etc.)

Y para finalizar nos encontramos con El Grupo Sanguinetti, grupo fuertemente diversificado, y con gran proyección en el plano de actividad gremial, empresarial y político. Desempeña actividades variadas, tanto en F.N.P., Arroceras, Grupo Minuano. Jorge Sanguinetti en el período 1985-89, fue Ministro de Transportes y Obras Públicas

El Grupo Económico de Fanapel, fue influyente en la realidad socio-política uruguaya. Es posible decir que existió una estrecha proximidad entre éste y la elite gobernante. Los vínculos entre los empresarios y la elite del gobierno, son conocidos, el poder político nunca resulta neutral respecto a los intereses individuales. Por lo que se dice que sectores económicamente fuertes pueden llegar a influir en las decisiones del gobierno.

*“Es evidente que la intención de FNP en este conflicto, (19 de septiembre de 1990) es destruir al sindicato y usar de rehenes a los trabajadores para que el Poder Ejecutivo privilegie sus intereses comerciales. A pesar que el conflicto lleva casi un mes, no ha tenido mucha difusión... Pocos periódicos publicaron notas sobre el tema. El CUOPYC se encuentra respaldado por una gran infraestructura, tiene local propio y una situación económica bastante holgada... Por ahora podemos mantener la olla popular sin*

*salir a pedir a los comerciantes donaciones. Creemos que es una puja política entre el Partido Colorado y el Herrerismo, porque es paradójal que mientras Zerbino asumía como Ministro de Economía hayan bajado los aranceles del papel a un 25% y hoy que es Presidente del Directorio pida al Gobierno que los suba*<sup>45</sup>

En el año 1992, se produce un cambio en la correlación de fuerzas de las familias dentro de la dirección del directorio. Hasta los primeros años de la década del 90, la familia mayoritaria que tenía el mando era el grupo Raffo, aliado del grupo Sanguinetti y juntos representaban a los accionistas mayoritarios. En el 92, Jorge Sanguinetti es desvinculado del cargo político que tenía en el directorio, donde era director delegado y dirigía las negociaciones con el sindicato, pero sigue vinculado formando parte del directorio al controlar el 10% de las acciones.

Con esa desvinculación termina un estilo de conducción y surge otro nuevo, donde Zerbino termina siendo la persona más influyente en el desarrollo de ciertas políticas de la fábrica. Es un socio minoritario, que cuenta con el apoyo del grupo Calcagno, mayor accionista de la empresa. Es por este motivo que Sanguinetti abandona la fábrica y se va a trabajar a Argentina.

La relación desde 1995 entre el sindicato y la patronal, es una relación de equilibrio entre las partes. Se han respetado los acuerdos sobre reestructura, no se ha producido ningún cambio importante, ningún despido de (algún afiliado al sindicato), de la empresa por la implementación de las últimas políticas, a causa del convenio colectivo de 1995, que declara la imposibilidad de la realización de reestructuras, sin previa negociación con el sindicato.

---

<sup>4</sup> Comunicado del CUOPYC, ante Lock-Out patronal, Juan Lacaze, Octubre 6 de 1990.

<sup>5</sup> En realidad, en el período 1984-1989, lo único que se consiguió en beneficio de la fábrica fue una línea de crédito mayor.

#### 4.3.1 LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LA REFORMULACIÓN DE LOS CONVENIOS COLECTIVOS

Cuando se analiza y compara nuestro país con otros, dentro del mercado internacional vemos que por el tamaño del Uruguay y por su capacidad productiva, no podemos competir con otros países que producen en grandes volúmenes, sino que debemos competir por la diferenciación de productos y por la calidad de los mismos.

Por lo tanto para poder competir es indispensable mejorar la productividad, a través de la capacitación de las personas, del trabajo en equipo, de mejoras en las condiciones de trabajo y de la incorporación de tecnologías entre otras. Es decir, optimizar el capital natural, intelectual y productivo de los individuos para concretar una sociedad mejor. Para mejorar la calidad de producción, comienza a perfilarse un concepto nuevo, La Calidad Total, en el cual debe involucrarse toda la empresa.

El sistema de calidad total se basa en una mayor participación del trabajador en las diversas tareas del proceso productivo, enfocando a la mejora continúa. Supone un cambio en las relaciones laborales, se deja de lado la rigidez de la producción taylorista, lo que puede provocar la pérdida de identidad colectiva sindical, al transformar la cultura del trabajador, e individualizarlo con respecto al otro.

El mundo al estar en permanente cambio, hace indispensable la innovación tecnológica, de diseños, de organización, hasta de productos, por parte de las empresas, siempre de forma planificada. El avance tecnológico ha suscitado complicaciones desde el punto de vista del empleo. Asistimos al desplazamiento de un número importante \* de trabajadores, por la implementación de máquinas que suplen o reducen el desempeño del hombre, lo que evidentemente redundará en un desempleo creciente. A la vez, las nuevas tecnologías microelectrónicas, de información y las telecomunicaciones transforman las competencias requeridas en las industrias.

En el caso específico de la fábrica FANAPEL, la renovación tecnológica consistió en modernizar los sistemas de control de la producción y adicionar nueva tecnología para ampliar su capacidad productiva. En 1997 la empresa

había concluido su proceso de modernización, aumentando al doble su producción. Pero esto debía de ir acompañado, por un fuerte involucramiento por parte de los trabajadores y de FANAPEL, lo que finalmente se plasmó en la firma de un convenio colectivo.

**COMUNICADO DE F.N.P. S.A. A SU PERSONAL. 8/7/89**  
**CAMBIOS TECNOLÓGICOS. ÚNICO CAMINO**

*“Toda industria que aspira a sobrevivir en el marco de la creciente competitividad... debe apuntar indudablemente a mejorar sensiblemente su nivel de productividad. Para ello, el único camino posible es la instalación de métodos mecanizados. En el caso particular de FNP hay que considerar además que en relación con sus competidoras en el resto del mundo, es una fábrica muy pequeña, cuya única alternativa para competir está en un profundo cambio basado en modificaciones tecnológicas (...)”*

*“FNP ha reinvertido su equipamiento industrial, pero no ha bastado. Ello obliga, a una redistribución de su personal para lo cual se recurre a una constante capacitación de su personal, que lo habilite para trabajar en diferentes sectores. En resumen: sólo los cambios tecnológicos pueden permitir aumentar la producción, mejorar su calidad y disminuir su costo. Y sólo la introducción de tecnología puede salvar a FNP de verse enfrentada a una situación que nadie puede desear.*

*La gravísima situación Argentina nos ha dado un toque de alerta que tenemos la obligación de atender”*

#### 4.4 LAS ESTRATEGIAS ENTRE EL SINDICATO Y EL DIRECTORIO

Las empresas, las distintas organizaciones y los sindicatos han experimentado estos últimos años problemáticas de nueva y diversa índole, las cuales enfrentan con diferentes estrategias. El diseño de éstas, debe de ir acompañado por un informe del medio cultural, social, económico y del medio ambiente para que resulten eficaz al momento de su aplicación. No debemos olvidar la existencia de diferentes individuos con actitudes y motivaciones múltiples respondiendo a la vez a razones disímiles las unas de las otras, lo que hace imposible una única razón por la que actuar y movilizarse.

*Según Ansoff, (Juan Fresco. 1991: 261) "al desarrollar el concepto de Estrategia, y por supuesto directamente relacionado con la empresa, la estrategia proporciona un amplio concepto del negocio, señala pautas específicas con las que la misma puede dirigir la búsqueda, y suplementa los objetivos con reglas de decisión que acortan el proceso de selección de las oportunidades más atractivas."*

Los empresarios buscan el éxito con el menor costo laboral posible, mediante el desarrollo de un modelo organizativo especial, que hoy es denominado Gestión Participativa, el que incluye un involucramiento total de los trabajadores, con un despliegue variado de acciones como: la flexibilización, la comunicación, la responsabilidad y fundamentalmente la calidad total. Ésta última requiere del involucramiento y participación de los trabajadores, así como de la excelencia en los productos, para que los clientes queden realmente satisfechos, en última instancia son ellos los destinatarios de esos productos.

Los sindicatos ante los cambios nombrados, tienen dos opciones o acompañar la producción participando en los diferentes procesos o oponerse radicalmente a ello (corriendo el riesgo de la pérdida de la fuente laboral) Son concientes de la necesidad de buscar la eficiencia para poder competir, pero

también conocen programas que no cumplen con dicho objetivo requerido por la competencia. Proponen una eficiente gestión participativa, en la cuál ellos tendrían su lugar a través de diferentes tipos de participación.

#### **4.5 LAS MODALIDADES DE NEGOCIACIÓN / CONTENIDOS DE LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE FANAPEL**

Las primeras negociaciones colectivas en nuestro país, contribuían a solucionar los conflictos que surgían entre empleados y empleadores, paulatinamente fueron incluyendo otros temas, como aquellos que favorecían las condiciones de vida de los trabajadores. El convenio colectivo aparece así, como un instrumento que trata de superar las condiciones de trabajo y de vida existente.

A pesar de la libertad de negociación de contenidos en los convenios colectivos, Uruguay se ha caracterizado por una preeminencia de los temas vinculados a aspectos salariales, sin embargo, es posible señalar una diversidad de materias abordadas en los convenios colectivos, por ejemplo: aspectos que conciernen al mejoramiento de la calidad de vida de las personas (beneficios, cobertura social, policlínicas, guarderías, etc.), a la regulación de las condiciones de trabajo (horarios, descansos, categorías), por ejemplo, en el convenio de 1985 entre el CUOPYC y la empresa Fanapel, el secretario general del CUOPYC, Omar Díaz, en una entrevista personal realizada el 26 de octubre del 2002 dijo:

*"(...)en dicho convenio se reguló el sistema de descansos rotativos, se negoció el seis-dos, seis días de trabajo y dos de descanso. Se consiguió la ropa de trabajo, las botas y cualquier implemento de equipos de protección personal. Se regularon las condiciones de trabajo de todo el personal forestal que no tenía regulación de la jornada laboral y trabajaba como todo trabajador rural, de sol a sol, Se consigue además para los trabajadores forestales, la vivienda, para aquellos que no la tenían (a los trabajadores efectivos de FNP), la*

*heladera para conservar el suero antifibio, ya que se trabajaba en montes silvestres donde había muchas víboras.*

*Este convenio no fue específicamente salarial, se consiguieron algunas mejoras puntuales en salarios como la media hora paga por comida, además de muchas conquistas salariales indirectas, pero lo más importante de ese convenio para mí, (lo cual se ratificó en el 91) es la regulación de sistema de descanso seis-dos, donde los domingos se pagan doble, ( que creo que hay un solo caso en el Uruguay, que es el de la Refinería de la Teja, de mejora del régimen de descanso) y la regulación de las condiciones de trabajo de los trabajadores forestales”*

También se tratan temas como la incorporación de tecnología (formación profesional, recalificación, capacitación), sobre condiciones de seguridad e higiene (prevención de accidentes, medidas de seguridad, elementos protectores) En realidad en Fanapel, era una preocupación central tanto para el sindicato y para dicha empresa, la prevención de accidentes. En diciembre de 1985, se instala La Comisión de Seguridad e Higiene y se consolidó recién en 1989, con cursos de capacitación que brindara la Federación de Papeleros Suecos a través de un técnico que capacitó a los delegados del sindicato, durante su estadía en el Uruguay (dos meses) Se incluyen cláusulas también que influyen en el relacionamiento entre la empresa y el sindicato (cláusulas de paz, cuotas sindicales, asambleas, modalidades de participación en la gestión, soluciones de conflictos desatados, negociación de futuras reestructuraciones)

*“Artículo 20º (Principio general) Considerando a las personas como factor clave para el éxito de la empresa, se priorizará la capacitación del personal en tanto elemento imprescindible para alcanzar niveles de productividad, rendimiento y eficiencia que posibiliten el logro de los objetivos buscados, quedando comprometidas las partes a fomentar e impulsar iniciativas al respecto(...)”<sup>6</sup>*

<sup>6</sup> Convenio Colectivo. Montevideo 28 de diciembre de 1995. Capítulo IX. Capacitación- Carrera Funcional.

*“Artículo 38° (Caldera de recuperación) La empresa agregará a este expediente la constancia de la última inspección realizada al generador de vapor por los técnicos del Ministerio de Industrias y Energía (...)”*

*“Artículo 40° (Planta Celulosa KRAFT) Se revisará semanalmente las fechas de vencimientos de los filtros de las máscaras con camister y proporcionarán protectores auditivos (...)”<sup>7</sup>*

En nuestros días, es posible percibir que la negociación colectiva ha transformado no sólo sus roles, sino también sus contenidos típicos. Aparecen nuevos contenidos en los convenios, modalidades de participación de los trabajadores con los intereses de la empresa, los sindicatos se preocupan por una producción y una competitividad más eficiente y no tanto por una distribución de la renta, incluso, se conoce de negociaciones que aceptan la pérdida de beneficios y rebaja de los mismos salarios de los obreros, que no demuestra otra cosa que la crisis por la que atraviesa el sector y todo el país en general.

Se podría hablar de una coparticipación entre la empresa y el sindicato, que busca asegurar el empleo, competitividad y subsistencia de la empresa y de los puestos de trabajo que ella genera. El clásico convenio colectivo abandona su función de superación de las condiciones existentes y adapta los horarios y descansos a las necesidades del sector y no a las necesidades de los obreros. La flexibilidad laboral comienza a primar el sistema de relaciones laborales.

*“La vieja teoría de considerar a la empresa como una estructura autoritaria y vertical va siendo sustituida por una nueva teoría que piensa a la empresa como un sistema flexible de cooperación productiva” (Julio Godio. 2002: 9)*

---

<sup>7</sup> Convenio Colectivo. Montevideo 28 de diciembre de 1995. Capítulo VIII. Condiciones de Seguridad de la Planta Industrial.

La nueva cultura empresarial parte de la idea de que los trabajadores al conocer los reales problemas de la producción podrán mejorar el producto y el proceso productivo en general. La empresa considera al factor humano como elemento central de la productividad que descansa en algunos tópicos como: capacitación, participación, sistema de remuneración, y flexibilidad salarial.

*“Pero lo verdaderamente importante (sin restarle importancia a lo anterior), es que en el convenio de 1995 se negocia la reestructuración, en realidad nosotros sabíamos que la empresa pretendía realizar otra re-estructura no tan dura como la del año 1990, pero sí otro cambio. Entonces lo acordado en dicho convenio, fue que toda medida que tomara la empresa, en los temas de la reestructura, tenía que pasar por negociaciones en la comisión bipartita. Desde 1995 se logró que no se produjera ningún despido de ningún afiliado al gremio, por cambios en la estructura que no pasara por una negociación con el sindicato. Resultando ser éste el tema clave del convenio, la regulación de la re-estructura”<sup>8</sup>*

*“Artículo 9º Se procurará mantener el actual nivel de empleo, siempre que no se produzcan cambios (...), que afecten las condiciones existentes a la firma de este documento. En ningún caso se adoptarán decisiones al respecto sin el previo análisis y consideración conjunta en el marco de la Comisión Bipartita(Capítulo XXI), quedando comprometidas las partes a suministrar a dicha comisión toda la información que fuera necesaria para el correcto estudio de la situación”<sup>9</sup>*

El Uruguay exterioriza un nuevo panorama en la cuestión laboral, en donde la no-convocatoria de los Consejos de Salarios afecta y debilita en general a los actores, principalmente a los sindicatos, salvo excepciones, como lo demuestra este trabajo. El CUOPYC, es la alteración que confirma la regla. Porque como adelanté, ha logrado desarrollar y conquistar(con su capacidad

<sup>8</sup> Entrevista en profundidad a Omar Díaz, Secretario General del CUOPYC, 26/10/02.

<sup>9</sup> Convenio Colectivo. Montevideo 28 de diciembre de 1995. Capítulo IV. Estabilidad Laboral.

de reflexión y acción) un sistema laboral muy favorable para el sindicato y para la empresa también.

*"En síntesis, resulta manifiesta la progresiva tendencia hacia la jerarquización de los lazos existentes entre las relaciones y condiciones de trabajo y las condicionantes del empleo, la productividad, la calidad, las demandas del mercado, los costos e, incluso, los precios de los productos o servicios."* (Barbagelata, Rímolo, Arigón. 1998: 69)

## **CONVENIOS**

**Fecha:** Montevideo, 10/09/1985. El conflicto de 1985, fue antesala de dicho convenio

**Duración:** dos años.

**Formas:** convenio colectivo tripartito

**Actores:** CUOPYC, FNP, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

**Temas:** Recuperación salarial que se había ya laudado, se fijaron 6 días de trabajo y dos de descanso pagos. **La semana pasó de 48 horas a 42 laborales.**

**Se acordaron mejoras en cuanto la seguridad e higiene y en las condiciones de trabajo para el personal forestal.**

**Salarios:** Los salarios que deban ser incrementados se ajustarán a partir del 01/09/1985 en tres etapas bimensuales. Los salarios de cargos nuevos serán los que resulten de la evaluación. No se altera el nivel salarial pautado en el laudo salarial.

**Horarios:** Se llega al acuerdo de la necesidad del horario continuo con 6 días de trabajo y 2 de descanso

**Descansos:** Dos días

**Condiciones de trabajo:** Licencia, el personal gozará de ella a partir del 24/12 de cada año o el personal de talleres la gozará en el periodo que va desde enero a mayo..

Prima por asistencia, 15% sobre el 100% del mes

Ropa de trabajo, dos equipos por año y un par de zapatos, no pudiendo desempeñar las tareas sin los mismos.

La empresa construirá un vestuario central

Mejores condiciones para el personal del sector forestal.

**Fecha:** Juan Lacaze, 09/04/1991, ratificación del convenio de 1985.

**Duración:** 2 años, renovándose automáticamente.

**Formas:** convenio colectivo bilateral, pero en condiciones desfavorables para los trabajadores.

*"En el pasado los convenios colectivos se basaban en ampliar la protección o los derechos. Todavía tienen ese objetivo siempre que sea posible, pero a veces ceden terreno por la presión de las tendencias económicas actuales (negociación con concesiones)" (Ozaki, Muneto. 2000:64)*

**Actores:** CUOPYC y FNP.

**Temas:** Promover la armonía y eficiencia en la relación laboral. Incrementar la producción. Antes del convenio se había desatado un durísimo conflicto.

**Salarios:** No se modifican y no hay ningún cambio significativo, sin embargo, se obtienen **ajustes cuatrimestrales sobre la base del 90% de la inflación pasada**. Este convenio permitió que el salario real no cayera de manera traumática, si se considera los niveles de inflación alcanzados durante la administración de Luis Alberto Lacalle.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> A pesar de que el salario real no cayera bruscamente, el convenio no fue bueno y estuvo condicionado por la debilidad del sindicato, a causa de la derrota del conflicto de 1990.

**Horarios:** El régimen de trabajo normal será de 6 días con 2 de descanso.

**Descansos:** Dos días

**Condiciones de trabajo:** Los trabajadores acceden al trabajo el resto de los feriados no laborables, como el feriado del 1° de mayo (pedido que había efectuado la empresa tiempo atrás, y recién con este convenio se efectiviza)

Se llega a un acuerdo de los sectores críticos.

Necesidad de trabajo continuo.

Licencia rotativa.

Domingos pago doble, trabajo días de descanso pago doble.

Indemnización por modificación del sistema de descanso y laboral.

Creación de una Comisión Paritaria, con 2 representantes del sindicato y dos por parte de la empresa, para discutir o plantear los conflictos entre las partes

Prima por no-conflictividad, 20% del aguinaldo si se cumplen los plazos de no-conflictividad por parte de la empresa. Se entiende por conflictividad medidas gremiales que interrumpan el funcionamiento normal de los sectores críticos.

Complemento extraordinario si se supera las 27000 toneladas de papel.

**El sindicato y la empresa cumplirán con las normas de Seguridad, Higiene y Salud**

**Fecha:** Montevideo, 28/12/1995

**Duración:** 1 año, prorrogándose automáticamente por uno más.

**Formas:** convenio colectivo bipartito

**Actores:** CUOPYC y FNP.

**Temas:** Adecuar las condiciones de trabajo a las realidades de una coyuntura de cambio continuo.

Para competir Fanapel ha encarado un programa de carácter irreversible, introducción de tecnología, gestión y programación. Esto hace necesario un intercambio fluido de información entre las partes

**Salarios:** se procurará mantener el actual nivel de empleo, pero al modificarse el sistema de trabajo se modifica el sistema actual de remuneraciones. Salario composición mixta, una retribución fija y otra variable.

**Horarios:** Se llega al acuerdo de la necesidad del horario continuo con 6 días de trabajo y 2 de descanso

**Descansos:** Dos días

**Condiciones de trabajo:** Cuando ciertos procesos no puedan ser cubiertos con personal de la empresa se podrá recurrir a la contratación de empresas suministradoras de personal, ese personal externo no suplirá al personal propio de la empresa (subcontratación, temporal, eventual)

**Se fomentará la capacitación de los trabajadores.**

Trabajo continuo para la producción de papel y celulosa.

**Se negocia la reestructuración.**

**Fecha:** Juan Lacaze, 01/09/2000

**Duración:** 1 año con opción a un año más

**Formas:** convenio colectivo bipartito

**Actores:** CUOPYC y FNP.

**Temas:** Formas alternativas de coberturas por inasistencias y su correspondiente sistema de remuneración, para ahorrar en costos fijos, y en donde el CUOPYC se compromete a cubrir todas las inasistencias que pudiesen provocar la parada de algún sector o una pérdida de calidad requerida por los clientes.

*De los siguientes temas, no hay variación con respecto al convenio anterior, al representar un convenio que refiere sólo a métodos de trabajo*

**Aumento Salarial:**

**Rebaja Salarial:**

**Horarios:** Legítima y efectiviza la flexibilización de coberturas, para aquellos trabajadores con horario continuo de 24 horas.

**Descansos:**

**Condiciones de trabajo:** Hay un cambio en los sistemas que regulaban las horas extras, al tener la fábrica la intención de no pagarlas más.

Con éste método nuevo, se evita la realización del pago de horas extras, a los trabajadores involucrados. Lo que se regula aquí es la cobertura por inasistencias, sistema que existía desde tiempo atrás en la empresa y que constituye una forma más de flexibilizar al mercado laboral.

El 100% de las horas extras que se le pagaban al trabajador, ahora se distribuye entre, un 50% pago por una hora simple y el otro 50% como días de licencia o libre.

En realidad con el sistema se beneficia la fábrica ahorrando un poco en horas extras y **los trabajadores (involucrados) también se benefician, con días libres y con el pago de un porcentaje anual por aceptar éste sistema.**

*"(...) en muchos países se han hecho esfuerzos para reducir al mínimo el costo de las horas extraordinarias. Una medida que se aplica cada vez más es conceder como compensación tiempo libre, en vez de pagar las horas(...) La compensación en forma de tiempo libre no se da simplemente para que los*

*trabajadores puedan recuperarse de un trabajo excesivo, sino también para aumentar la eficiencia operativa de la empresa (...) las empresas pueden adaptar sus niveles de personal a la fluctuación de las actividades sin tener costos laborales adicionales (...)* (Ozaki, Muneto. 2000:36)

## V) CONCLUSIONES

Como forma de conclusión, podemos afirmar que la evolución de la negociación colectiva en el Uruguay, ha desembocado en la formación de un nuevo escenario, en el cual las relaciones laborales y la reglamentación laboral juegan un patrón preponderante en la configuración de la sociedad uruguaya, donde los actores deben adecuarse a los cambios incesantes.

Se viven transformaciones constantes que afectan la economía nacional, formulándose y dictándose variadas reformas que apuntan a dotar al Estado de mayor efectividad y agilidad para contrarrestar el peso del mismo. En esos términos a principios del año 1990, se asiste en el Uruguay a un cambio de intervención estatal, donde se anuncia el gradual retiro del Estado de las negociaciones colectivas.

El panorama del nuevo escenario laboral uruguayo exhibe la no-convocatoria de los Consejos de Salarios, situación que obliga a los actores a modificar sus estrategias, para defender la fuente laboral, entre otras. Al dejar de ser convocados éstos, se asiste a una atípica forma de flexibilización del mercado laboral, al registrarse una disminución de la firma de convenios colectivos así como de aquellos trabajadores amparados por un convenio laboral. A su vez, hay una clara tendencia al incremento de la desigualdad salarial en dicho país, así como una separación más profunda entre los grupos sociales más extremos.

La negociación quedó limitada a unos pocos sectores o ramas, y se registró alguna que otra negociación por empresa en un marco de debilidad sindical al producirse una descentralización de la negociación colectiva.

En realidad en Uruguay no ha habido una reforma flexibilizadora global que sustituyera un sistema de trabajo rígido por otro sistema flexible, sí se han registrado cambios concretos que producen un efecto desregulador en dicha materia, al existir la creencia de que para mejorar la capacidad del mercado laboral, éste último tiene que ser cada vez más flexible.

Todo lo anterior provoca que la negociación colectiva cambie, tanto en su estructura como en su contenido. Por ejemplo el salario que fuera "El Tema" de los convenios colectivos, es desplazado por otros temas, como "La

Formación Profesional", o el mismo "Empleo" para los trabajadores, por ejemplo, pero lo realmente novedoso es la aceptación de negociaciones a la baja de concesiones de beneficios y derechos para los mismos empleados. Y aquí radica el camino recorrido de la negociación colectiva en Fanapel, lo que ha posibilitado el pasaje de la oposición a la participación del gremio.

En definitiva, la negociación colectiva extiende un proceso continuo y abierto que permite negociar disposiciones flexibles que convienen tanto al empleado como al empleador, dejando de ser un instrumento enfocado a la superación de las condiciones de trabajo preexistentes para convertirse en un nuevo instrumento de coparticipación entre los actores sociales. La negociación colectiva no puede ser causa de grandes enfrentamientos, si se desea que constituya una instrumento para desarrollar relaciones de confianza entre las partes; resultando la misma uno de los principales medios de flexibilizar el mercado laboral.

La experiencia en Fanapel, nos permite hablar de la necesidad de la educación integral de los trabajadores, educación como un derecho inalienable de los seres humanos demostrando que es posible hacer factible y rentable las condiciones de trabajo y la productividad a la vez, a pesar de situaciones opuestas al crecimiento económico del país.

Para realizar una buena comprensión de la relación y vinculación que se ha logrado edificar entre los trabajadores de Fanapel S.A. y dicha empresa, es imprescindible considerar las condiciones sociales así como el contexto de la ciudad de Juan Lacaze. Esta forma de relacionamiento laboral en Juan Lacaze (más precisamente edificado entre el CUOPYC y La empresa Fanapel S.A.), ¿constituirá el nuevo modelo de relaciones laborales? ¿o corresponderá que el Estado mantenga su papel interventor de antaño?

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ❖ Alonso Olea. (1976) "Derecho del Trabajo". Universidad de Madrid. Madrid. España
- ❖ Andersen-Gosta Esping (1993) "Los tres mundos del Estado de Bienestar" Ediciones Alfons El Magnánim. Valencia
- ❖ Armes, Mishra. (1992) "El Estado de Bienestar en crisis. Pensamiento y cambio social" en Revista de Trabajo N°33. Montevideo
- ❖ Bobbio-Matteuci-Pasquino. (1995) "Diccionario de Ciencia Política" 8ª Edición. Siglo Veintiuno Editores.
- ❖ Bodemer, Klaus. (1993) "La Reforma del Estado. Más allá de la privatización" FESUR. Montevideo
- ❖ Buxedas, Martín- Rocca, José- Stolovich, Luis. (1986) "La estructura de la industria uruguaya" CIEDUR. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo
- ❖ Calderón, Fernando. (1990) "Pasado y perspectiva del movimiento sindical" en Revista de la CEPAL N° 49. Montevideo. Uruguay
- ❖ Castel, Robert. (1997) "La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado" Editorial Piados. Buenos Aires. Argentina
- ❖ Cores, Hugo. (1997) "El 68 Uruguayo; Los antecedentes, los hechos, los debates" Banda oriental. Montevideo.
- ❖ Cuadernos del Claeh. N° 33 (1985) Montevideo.
- ❖ Cuadernos de información popular. N° 6 (1990) CIEDUR-DATES
- ❖ Alberto, Cuevas. (1990) "Sindicato y Poder en América Latina" Alianza América. Madrid.
- ❖ De Oliveira-Massera. (1994) "Estrategias de organización empresarial y nuevas formas de competitividad que se esbozan" en Documento de Trabajo N° 18. Departamento de Sociología. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo.
- ❖ Ermida, Uriarte. (1985) "Sindicatos en libertad sindical" Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo.
- ❖ Ermida, Uriarte. (2000) "La Flexibilidad" Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo

- ❖ Ermida, Uriarte. (2000) "La Flexibilidad Laboral" en Revista de Análisis Político N° 3. Escenario 2. El otro escenario. Montevideo
- ❖ Ermida, Uriarte- Rosenbaum Rímolo. (1998) "Formación profesional en la negociación colectiva. CINTERFOR. Montevideo. Uruguay
- ❖ Errandonea, Alfredo- Costábile, Daniel. (1969) "Sindicato y sociedad en Uruguay" Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo
- ❖ Fernández, Arturo. (1997) "Flexibilización laboral y crisis del sindicalismo" Editorial Espacio. Buenos Aires. Argentina
- ❖ Fresco, Juan. (1991) "Desarrollo gerencial. Hacia la Calidad Total" Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina
- ❖ Gargiulo, Martín. (1985) "El movimiento sindical uruguayo. De la reactivación a la concertación en Uruguay" Tomo III. Banda Oriental. Montevideo.
- ❖ Godio, Julio. (2002) "Organización del trabajo y la negociación colectiva" CINTERFOR / OIT. Montevideo. Uruguay
- ❖ Gradín, Carlos- Rossi, Máxima. (1999) "Polarización y desigualdad salarial en Uruguay 1986-97" Documento de Trabajo N° 16. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Economía. Montevideo
- ❖ Graña, Gonzalo. (2002) "Políticas de empleo, formación y Diálogo Social" en Aportes para el Diálogo Social y la Formación. N° 8. Montevideo
- ❖ Hermel, Philippe. (1990) "La gestión participativa" Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España
- ❖ Informe Relasur. (1995) "Las relaciones laborales en Uruguay". OIT- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Montevideo.
- ❖ "La conflictividad laboral en Uruguay" (1996) en Serie Relaciones Laborales. CEALS. Montevideo. Uruguay
- ❖ Lanzaro, Jorge. (1986) "Sindicatos y Sistema Político" Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo. Uruguay
- ❖ Longui-Stolovich (1991) "La dinámica del Mercado Laboral Uruguayo" CIEDUR-DATES. Montevideo.
- ❖ Macadar, Luis. (1982) "Uruguay 1874-1980: ¿Un nuevo ensayo de reajuste económico? Estudios CINVE. Ediciones de La Banda Oriental. Montevideo.

- ❖ Macadar, Luis. (1992) "Restauración Democrática y Política Económica. Uruguay 1985-1989" Ediciones de La Banda Oriental. Montevideo.
- ❖ Midaglia, Carmen. "Reforma del Estado. Una perspectiva de análisis alternativa" Montevideo.
- ❖ Olesker, Daniel. (2002) "Crecimiento y Exclusión" TRILCE. Montevideo
- ❖ Ozaki, Muneto. (2000) "Negociar la Flexibilidad. Función de los Interlocutores sociales y del Estado" OIT. Ginebra
- ❖ Pierson, Paul. (1994) "Dismantling the Welfare State?" Cambridge University. United States.
- ❖ Prat- Bazzi. (1993) "Las organizaciones gremiales y la opinión de sus integrantes en Montevideo" Instituto Cuesta-Duarte. Montevideo.
- ❖ Revista de Ciencias Sociales Nº 8. (1993) Departamento de Sociología. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo.
- ❖ Rial, Juan. (1985) "El movimiento sindical uruguayo ante la redemocratización" Capítulo XIV en "La experiencia Uruguaya". Montevideo.
- ❖ Rodríguez-Stolovich. (1990) "Poder económico y diálogo social en la coyuntura uruguaya de 1990" Centro Unión Independiente. Montevideo
- ❖ Rodríguez-Cozzano-Mazzuchi. (1996) "Conflictividad Laboral y Negociación Colectiva". Revista Nº 2 de Relaciones laborales. Universidad Católica. Montevideo. Uruguay
- ❖ Rodríguez-Cozzano-Mazzuchi-Pozoolo. (1998) "¿Hacia un nuevo modelo de Relaciones Laborales? TRILCE. Montevideo
- ❖ Rodríguez-Cozzano-Mazzuchi. (2001) "Las transformaciones en las Relaciones Laborales. Uruguay 1985-2000" Universidad Católica. Montevideo
- ❖ Rosenbaum, Jorge- Barbagelata, Hugo- Garmendia. (1998) "El contenido de los Convenios Colectivos" Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo
- ❖ Schmitter-Lembruch. (1992) "Neocorporativismo I. Más allá del Estado y el Mercado" Alianza Editorial. Madrid
- ❖ Spyropoulos, Georges. (1991) "Sindicalismo y sociedad" Edición HVMANITAS. Argentina

- ❖ Supervielle, Marcos- Quiñonez, Mariela. (2000) "La Reforma Laboral y las nuevas funciones del Sindicalismo en Uruguay" Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Montevideo
- ❖ Supervielle, Marcos- Quiñonez, Mariela. (1999) "La instalación de la flexibilidad en Uruguay" en Documento de Trabajo N° 45. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Montevideo
- ❖ Teixeira, Alues, Neto, Araujo De Oliveira. (1998) "Neoliberalismo e restructuracao productiva" Cortez Editora. Río de Janeiro.
- ❖ Zubillaga, Carlos. "Las voces del combate" Librería de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Montevideo
- ❖ Zubillaga, Carlos. (1989) "Trabajadores y sindicatos en América Latina" Clacso-Claeh. Montevideo.

#### **BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA (para estudio de caso)**

- ❖ Convenios colectivos
  - 10/09/1985
  - 09/04/1991
  - 28/12/1995
  - 01/09/2000
- ❖ Revista "50 Años del CUOPYC" (1994)
  - González-Buscarons. Juan L. Lacaze
- ❖ Diarios Locales
  - Noticias
  - Panorama
  - Vamos
- ❖ Diarios Nacionales
  - La República
  - El País
  - Brecha
  - La Hora Popular
  - La Mañana