

La construcción de la cultura de diálogo social en Uruguay  
Mariela Quiñones - Marcos Supervielle

**Resumen**

En los últimos años, caracterizados como el fin de los grandes relatos, se ha observado desde las ciencias sociales una creciente fragmentación del asalariado y de la acción sindical hacia demandas cada vez más corporativas y puntuales. El artículo propone discutir la evolución del concepto de diálogo social a la luz de estas transformaciones en la sociedad salarial. Tres elementos del contexto son relevantes para dar forma a la misma: la evolución de los sectores de producción y de servicios; el Estado y su función reguladora; y las formas que asume la gestión de los recursos humanos. El diálogo social por el que se canalizan los reclamos corporativos marca también las condiciones de posibilidad de los mismos. Al perder unidad las clases, es casi imposible defender "intereses de clase" porque dentro de ellas coexisten intereses muy diferentes. Por lo tanto, es necesario concebir nuevos meta relatos que no pasan por modelos de construcción de sociedades ideales más justas sino por una defensa de los Derechos Humanos.

**Palabras clave:** derechos humanos / gestión de recursos humanos / diálogo social

The construction of uruguayan social dialogue culture  
Mariela Quiñones - Marcos Supervielle

**Abstract**

The recent years, characterized as the end of the great narratives, has been observed from the social sciences increased fragmentation of the employee and, above all, the change of industrial action to demand more and more corporate and timely. The aim of this paper is to discuss the evolution of the concept of social dialogue in the light of these transformations in the salaried society. Three elements are important for shaping the concept of salaried society: the development of production sectors and services; the State and its role in regulating labor relations and, the forms assumed by the human resource management. Social dialogue is channeled through the corporate brand also claims the conditions of possibility for them. Losing unit classes, i.e from its increasing fragmentation, is almost impossible to defend "class interests" by the unions because in her interests are very diverse. It is therefore necessary to devise new emancipatory meta narratives do not pass through construction of general models of ideal societies more just but for a defense of Human Rights.

**Keywords:** Human rights / human resources management / social dialogue

# LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA DE DIÁLOGO SOCIAL EN URUGUAY

Mariela Quiñones<sup>1</sup> - Marcos Supervielle<sup>2</sup>

El artículo analiza las medidas relativamente exitosas de la política de gobiernos de izquierda en Uruguay por consolidar una mejora de las condiciones del asalariado. Esto ha significado, en los últimos años, no sólo una disminución de las tasas de desempleo y de la informalidad, sino también la recuperación de la tasa de sindicalización, lo cual ha redundado en una mejora en las condiciones salariales. En otra dimensión, los cambios pasan por la generación de nuevas categorías de asalariados ligadas a nuevas modalidades contractuales y nuevas formas de organizar el trabajo. En este escenario cambiante, la Gestión de los Recursos Humanos es una dimensión que está tomando centralidad junto a la acción del Estado en la forma que asume la sociedad salarial y el actor sindical. Por otra parte, se visualiza una creciente diversificación de intereses y su traducción en nuevas reivindicaciones y estrategias de resistencias y/o negociación. Este es el nuevo contexto del diálogo social, el cual rebasa modelos anteriores de confrontación clasista sin desconocerlos o deslegitimarlos.

## **Evolución de la sociedad salarial**

Enfocarse en el concepto de sociedad salarial creemos que es sociológicamente necesario para dar un contexto a la problemática del diálogo social que las organizaciones colectivas, fundamentalmente sindicatos, realizan con sus contrapartes. Por sociedad salarial entendemos la masa del conjunto de asalariados individualmente considerados junto a sus organizaciones formales e informales, que se constituyen a partir de dicha masa. Esta definición descriptiva nos evita, en la primera parte del trabajo, definir las clases sociales que subyacen a los asalariados. Retomaremos la problemática de las clases sociales en la segunda parte, pero desde ya adelantamos que consideramos que existen asalariados en todas las clases sociales, aunque mayoritariamente

---

1 Doctora en Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora Adjunta del Departamento de Sociología, FCS-Udelar. Miembro del Grupo de Sociología del Trabajo (CSIC-DS-Udelar). mariela@fcs.edu.uy

2 Magíster en Sociología por la Universidad París IV. Profesor Titular del Departamento de Sociología, FCS-Udelar. Miembro del Grupo de Sociología del Trabajo (CSIC-DS-Udelar). marcos@fcs.edu.uy

se encuentran en las clases bajas y medias. En este apartado sostenemos que para poder mostrar la transformación y/o evolución de la sociedad salarial, debemos partir de la propia definición de asalariado como conjunto de trabajadores que se encuentran en una relación de dependencia y que por su trabajo reciben un salario. Esta definición es relevante por señalar que asalariado es una categoría que está en situación de dependencia y, por ende, su dinámica principal es externa. Es decir, en gran parte, la forma de la masa de los asalariados está determinada por la acción de otros actores. Lo que sí corresponde en la definición de la forma que adquieren los propios asalariados, son sus organizaciones y colectivos, que han podido crear e institucionalizar, ello particularmente en Uruguay, donde los sindicatos han guardado su “autonomía de clase”; es decir, han logrado mantener su autonomía de organización de los empresarios y del Estado. Esta “autonomía de clase” será un primer elemento necesario a tener en cuenta en relación a la conformación del diálogo social en este contexto.

Para dar cuenta de la forma de la masa salarial, entendemos en este artículo que es necesario hacer referencia a tres elementos externos que le constituyen. A saber, la evolución de los sectores de producción y de servicios, al Estado y su función de regulador de las relaciones laborales y, finalmente, a las formas de gestión que desarrollan los empleadores (sean públicos o privados).

En cuanto a los sectores de producción, éstos han tenido una muy importante evolución en los últimos años. En Uruguay ha cambiado radicalmente el paisaje del empleo rural con la aparición pujante de nuevos rubros como la forestación y la soja, pero junto a ellos, la elaboración de nuevas cadenas productivas agroindustriales y clusters productivos que han generado nuevos desarrollos industriales y de servicios y, por lo tanto, generado nuevos asalariados de características y/o problemáticas algunas veces muy distintas a las existentes en el pasado. Pero también algunos sectores se han visto debilitados durante las sucesivas crisis, particularmente la del 2002, que generó una enorme cantidad de cierres de empresas, y la más reciente crisis mundial del 2009, perdiéndose gran cantidad de puestos de trabajo. Todo ello significó el debilitamiento de organizaciones que habían sido referentes del asalariado uruguayo (por ejemplo, en el sector textil). Asimismo, también es importante percibir las grandes mutaciones que han tenido los rubros ya existentes, en particular con la incorporación de la tecnología informática, que también fueron acompañadas por transformaciones muy notables en las características del trabajo y, por lo tanto, en las características de los asalariados.

Como consecuencia de estas transformaciones en la estructura del sistema productivo por sectores y el peso relativo de cada uno de ellos en el largo plazo, se han generado cambios importantes en el panorama de las or-

ganizaciones de los trabajadores, siendo que, mientras algunos sindicatos han perdido pesos específicos, otros los han ganado y, otros cuyo crecimiento es reciente, representan un caudal de trabajadores que en términos de poder no llegan a equiparar el peso potencial con el peso real que tienen. Por último, cabe mencionar que hay sectores emergentes cuya forma de relacionarse con sus “*parteners*” en sus sectores específicos no se expresa por el interés de organizarse como sindicatos, ni de vincularse a la central sindical (PIT-CNT) como movimiento sindical en general.

Respecto a la acción Estado en la regulación de las relaciones laborales, esta dimensión es de un impacto más inmediato en la configuración de la sociedad salarial en el último período (Quiñones, 2010; Notaro et al.; 2011), dando inicio a una etapa de “resistencia a la desregulación neoliberal” debido a los esfuerzos de regulación que inicia el gobierno, no sólo a través de la creación de normas jurídicas laborales sino también de la puesta en práctica de dispositivos ya existentes pero a los que el Estado no activaba o no lo hacía con eficiencia. Nos referimos, por ejemplo, a hitos como la celebración de un acuerdo marco sobre negociación colectiva en el sector público y otro en el sector rural, la reinstalación de los Consejos de Salarios y la aprobación de la ley de protección de la actividad sindical, a los cuales se agregan otros muchos de diferente impacto, como un mayor control del empleo informal realizado por empresas formales tanto por la Inspección del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) como por la institución que gestiona la seguridad social, el Banco de Previsión Social (BPS). Todo ello significó un proceso que hizo crecer notablemente a los trabajadores asalariados formales dentro de la masa de asalariados privados, pero también tuvo una relevancia fundamental en la creación de sindicatos y en la afiliación sindical. Se estima que ésta aumentó en un 300%, lo que generará transformaciones muy importantes en la configuración de la central sindical en tiempos cercanos.

La última dimensión que hemos tomado para dar cuenta de la configuración de la sociedad salarial actual es la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Ésta también actúa desde el exterior de la sociedad salarial en su formato pero es relativamente dependiente de las dimensiones analizadas anteriormente pues, si bien en la práctica existe bastante evidencia que la GRH tiene una dinámica bastante dependiente de las orientaciones y tendencias internacionales en su campo, muchas veces acopladas a las inversiones de capitales corporativos internacionales (Mercier, 1997; Quiñones; 2004), también evoluciona acoplada al contexto local, aprovechando las oportunidades o adaptándose a las restricciones de las políticas laborales llevadas adelante por parte del Estado (Notaro et al; 2011).

En los últimos años, esta gestión se ha transformado al tiempo que se han ido generando nuevas categorías de asalariados ligadas a nuevas moda-

lidades contractuales y a la polivalencia (entendida como ampliación de funciones). Pero sobre todo, la referencia a la GRH es relevante porque, junto a las demás dimensiones abordadas, nos obliga a ampliar el tradicional concepto de negociaciones colectivas y sustituirlo por el concepto de diálogo social. En esto coincidimos con Alain Supiot (2001) cuando comprende al diálogo social como *“abordar una gran variedad de dispositivos de confrontación de intereses de empleadores y asalariados: derechos de información, de la huelga, de la representación de la negociación...”*. A lo que agrega, *“uno puede por supuesto criticar la imprecisión de una noción de estas características, pero es consecuencia quizás inevitable de la diversidad y de la movilidad de los sistemas de relaciones profesionales a los cuales se tiene vocación de aplicar”*. Pero aun todavía ampliarlo más a toda forma de intercambio entre trabajadores en relación de dependencia y empleadores, aun cuando no exista una actividad sindical. Por tanto, el diálogo social se vuelve una dimensión central para analizar los desafíos que tiene la sociedad salarial en los años venideros y un hito relevante en la perspectiva de lograr alcanzar una sociedad más justa que es, en última instancia, el marco valorativo que orienta la reflexión desde nuestra aproximación a nuestra profesión de sociólogos.

### **Contexto general en que se desarrolla el diálogo social en el Uruguay en las últimas décadas**

Los cambios mencionados, de diversas formas interrelacionados, han modificado muy fuertemente el “diálogo social” porque cambiaron muy fuertemente el marco histórico en el que se desarrollaba regularmente. Pero, al que menos se le ha prestado atención desde otras disciplinas ha sido el desarrollo de la GRH y por ello destacamos esta dimensión en el artículo. Para comprender su evolución es necesario entender el contexto en que se desarrolla. Y ello está ligado muy fuertemente a que en el Uruguay no existe un mercado de valores, por el cual la forma principal de propiedad y de ejercicio del poder de las empresas nacionales es de carácter patrimonial. Esto permite comprender las reglas de juego particularistas predominantes entre los empresarios, por las cuales la distribución de recursos y poder se realiza con el fin de satisfacer intereses particulares (Zurbriggen; 2006; Errandonea y Supervielle; 1991) y permite comprender el carácter rentista a las estrategias dominantes en la producción nacional<sup>3</sup>. En este marco, la opción más general de la GRH, que es la de optar por, o bien “captar” la fuerza de trabajo en la medida en que ésta se vaya requiriendo para la producción de bienes o servi-

---

3 Errandonea y Supervielle las denominaban síndromes actitudinales, nos estamos refiriendo a que tienen más permanencia en el tiempo que las meras opiniones coyunturales, y que incluso orientan las decisiones, disposiciones y acciones que realiza el empresario, por un lado y por otro influyen muy fuertemente tanto en los fines que se propone como en el análisis de la situación espacio-temporal en que se encuentra.

cios a través de contratos a término, contratos de obra y muchas otras nuevas modalidades; o de “fidelizarla” dándole puestos de trabajo estables<sup>4</sup>.

De hecho, desde la segunda guerra mundial hasta la fecha, la estrategia de GRH fue evolucionando desde una “fidelización” total vinculada a la cantidad de procesos artesanales que estaban incorporados a los procesos industriales –e incluso de los servicios–, que hacían que la calificación de los mismos por parte de los trabajadores estaba ligada a largos procesos de aprendizaje articulados por también largas carreras internas en las empresas<sup>5</sup>.

Pero poco a poco esta estrategia fue instalándose y tuvo un cambio radical particularmente durante los años ochenta y posteriormente en los años de una fuerte dominancia de la ideología neoliberal (que no es privativa del Uruguay), y se pasó a preferir una estrategia de “captación” puntual de la fuer-

4 Detrás de las opciones estratégicas entre fidelización y captación de fuerza de trabajo existe uno de los debates más relevantes de la Sociología del Salario. En efecto, según B. Mottez, el gran debate ideológico en torno a la preferencia del pago del salario por horas trabajadas (a la jornada, a la semana de 40 horas etc.), o por tareas realizadas (contratos de obra, contratos por trabajo, a destajo etc.). Los primeros defienden la idea del trabajo “abstracto”, considerándolo más justo, y los segundos, que es la posición que han asumido los economistas liberales desde el siglo XIX, sostienen que el salario por tareas permite una mayor libertad de los ciudadanos porque “supera” la tradición servil que conlleva el trabajo por horas y por detrás de él, la estabilidad en el trabajo. A. Gorz (1998:88-89) sostiene: “La individualización de las remuneraciones, la transformación de los asalariados en... prestatarios independientes tiende a suprimir, con el asalariado, el mismo trabajo abstracto. Los prestatarios del trabajo no son más tratados como miembros de una colectividad o de una profesión definida por su status público sino como dadores particulares de prestaciones particulares. Ellos no prestan más un trabajo abstracto, trabajo en general, separable de su persona y que los califica como individuos sociales en general, útiles en forma general. Su status no es más regulado por el derecho del trabajo, gracias al cual la pertenencia del trabajador a la sociedad estaría por encima de su pertenencia a la empresa. Los clientes o las empresas a los cuales prestan sus servicios pueden tratarlos de forma desigual, según si su actitud o su personalidad les gusta o no, abre así la posibilidad de seleccionarlos según criterios subjetivos”. En Uruguay, es bajo la orientación dominante liberal que poco a poco se van imponiendo las tercerizaciones, los contratos a empresarios unipersonales y otras formas de captar asalariados cuando el proceso de trabajo los requiera, destruyendo parcialmente así el trabajo abstracto en el sentido que plantea Gorz.

5 A título de ejemplo, es notable cómo en los distintos convenios colectivos de la época se buscaba laudar todos los puestos de trabajo existentes en una industria –en el convenio colectivo textil se laudaban unos 900 puestos de trabajo cuando las empresas más grandes llegaron a tener unos 600 trabajadores en su época de auge-. Ello, porque se laudaban incluso aquellos puestos de trabajo muy alejados de la producción, por ejemplo los enfermeros en el convenio textil, porque alguna empresa tenía una tarea de este tipo. La explicación última es que aparecía como casi inimaginable que existiesen subcontrataciones en el paisaje industrial de aquella época por lo que la “fidelización” de la fuerza de trabajo era absolutamente dominante como estrategia. Además, el pasaje de un nivel a otro en las escalas salariales estaba vinculado a una cierta cantidad de horas de aprendizaje y, salvo contados convenios, no aparecía ninguna referencia a la formación profesional recibida por parte de los trabajadores. La lógica de GRH era la de reclutar al personal de bajos niveles de educación, primaria completa como la mayor exigencia a nivel de estudios formales para luego ser formados por aprendizajes en largas carreras internas. Salvando las distancias, en los grandes servicios en particular, como en las grandes tiendas o en las administraciones privadas, se seguía una lógica similar de gestión. Los contratos a término solamente eran dominantes en las tareas zafrales.

za de trabajo reservando la “fidelización” a los colectivos más imprescindibles de trabajadores que detentaban los conocimientos productivos estratégicos para mantener las calificaciones estratégicas requeridas en la empresa para poder producir. En este nuevo contexto del mundo del trabajo, la estrategia de “captación” se vio favorecida por el “laxismo” en cuanto al control de las normas de contratación, que caracterizó a este modelo. A ello se debe agregar la incorporación de ciertos dispositivos legales que favorecieron la “flexibilización” de la fuerza de trabajo, incorporando nuevas formas de contratación (Supervielle y Quiñones; 2000) como la contratación de empresas unipersonales para el desarrollo de distinto tipo de tareas, aun las repetitivas, etc. Con estas “señales”, muchas veces emitidas desde el propio Estado al sector privado, se favoreció que muchas empresas pasaran a “contratar informalmente” a crecientes contingentes de trabajadores por vía directa, o por vía indirecta subcontratando empresas pequeñas para tareas específicas y, ellas sí, contrataban personal a través de “contratos informales”<sup>6</sup>. Pero, detrás de estas estrategias, seguramente primó la ideología rentista dominante en el mundo empresarial nacional que consideramos todavía es hegemónica y, entre las últimas mencionadas, cierta lógica especuladora<sup>7</sup>. Esta evolución contractiva de la industria favoreció muy fuertemente a un cambio de estrategia de GRH<sup>8</sup>.

En definitiva, para mantener una lógica predominantemente rentista, las empresas uruguayas debieron maximizar la estrategia de GRH de “la captación” por encima de la “fidelización”. Esta estrategia fue posible porque las exigencias de calificación de los trabajadores de la producción industrial tendencialmente se fueron reduciendo, generándose entre los obreros industriales y de la construcción una creciente división entre calificados y no calificados y, a su vez, por una creciente tasa de desempleo que permitió un crecimiento de

6 Si bien el fenómeno de la subcontratación como resultado de una estrategia de flexibilización empresarial forma parte de una tendencia global del capitalismo contemporáneo, el artículo ha puesto énfasis en las condiciones que en Uruguay han facilitado su instalación y la configuración particular que asume este fenómeno, sobre todo, el vacío de la legislación laboral uruguaya y de institucionalidad, ha tenido importantes efectos locales, en la medida en que no se han podido prever múltiples situaciones generadas que han dejado sin protección a los trabajadores. Lo específico de Uruguay, por ende, es que la flexibilización se dio como desregulación.

7 Porque existen solamente durante una coyuntura que les permite a los “empresarios” realizar sus ganancias pero que apenas la coyuntura desaparece también sus empresas, dejando muchas veces totalmente desamparados a los trabajadores por no haber pagado las contribuciones al BPS, etc. Lo que es paradójico es que uno de los que más contrató a este tipo de empresas fue el propio Estado, cuyo régimen de contrataciones está basado en la autonomía de los funcionarios del sistema político y la estabilidad de los mismos; realizó un sinnúmero de contratos a partir de licitaciones, donde claramente el mecanismo de diferenciarse por mejores precios entre las empresas postulantes era el no pago de las leyes sociales, sea pagando salarios por debajo de los laudos, sea no realizando los aportes de las contribuciones.

8 Porque debemos agregar la muy fuerte zafralidad a la que está sujeta la industria uruguaya preponderantemente ligada a la producción de bienes de origen agropecuario y también de servicios, como aquellos ligados al Turismo.

la “oferta” de fuerza de trabajo favorable a la estrategia de “captación” (de contingentes que alternan entre períodos de empleo y desempleo) y también favoreció una baja notable del nivel de salarios de los asalariados. Pero a su vez generó de forma directa, o favoreció indirectamente, otros procesos sociales que van modificando el “mundo” de los trabajadores. Una de las estrategias más notables durante la década de los ochenta, frente a la baja en promedio de los salarios, fue la de incorporar más fuerza de trabajo al mundo activo por unidad familia (incorporación de la mujer al mundo del trabajo, así como los jóvenes (y no solamente en sectores marginales), como también adultos que se retiran cada vez más tarde de la vida activa y aún se mantienen activos a pesar de jubilarse. Este crecimiento en la población activa redundó sobre un crecimiento del desempleo y un notable crecimiento del sector informal, a pesar de que no es notable el crecimiento demográfico de la población y que el Uruguay va sufriendo una emigración constante de fuerza de trabajo relativamente más calificada que el promedio de la población (Notaro, 1984; 1989; Quiñones-Supervielle; 2003)<sup>9</sup>.

### **Situación de la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad**

Este es el escenario que cambió radicalmente con la administración del Frente Amplio. Ello, como mencionáramos, con la implementación de mayores controles del cumplimiento de la legislación laboral y por la incorporación de una legislación que hace solidarias a las empresas contratantes de las deudas sociales de las empresas subcontratadas por ellas. Estas medidas no modificaron la lógica de “captación” en la GRH pero sí la restringieron a un cálculo económico más ajustado por parte de los empresarios, y con ello se modificó la ecuación de “captación” o “fidelización”. Pero a su vez, la actual tendencia a la reducción del desempleo (ver anexo), fruto del crecimiento del aparato productivo, su diversificación y la exigencia de nuevas competencias, favoreció la búsqueda de la “fidelización” como forma de asegurarse una fuerza de trabajo calificada en las distintas empresas<sup>10</sup>.

9 Otra consecuencia indirecta de esta política fue la búsqueda por parte de la población en general de obtener mayores calificaciones y mejores credenciales como forma tanto de posicionarse mejor en el mercado de trabajo interno como externo al emigrar. Esto explica el notable crecimiento de la matrícula universitaria aún cuando la población no crecía. Pero simultáneamente a esta sobrevalorización de los estudios universitarios se fue desvalorizando la formación profesional técnica. En este período la formación profesional impartida por la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU), alcanzó su menor grado de credibilidad por parte de la población.

10 Incluso, previo a la caída drástica de la tasa de desempleo, la instalación de una fábrica de celulosa por parte de una multinacional generó una “corrida” de fuerza de trabajo calificada y especializada, no solamente de las plantas de papel o de otras actividades afines a la producción que realiza la empresa, sino que también arrastró a profesionales, técnicos y obreros calificados de otras industrias como, por ejemplo, la láctea. Algunas empresas tuvieron que negociar con la multinacional para evitar que se les siguiese captando esta fuerza de trabajo calificada porque se encontraban al punto de hacerles peligrar su capacidad de producir en cantidad y calidad en las



Ahora bien, la “fidelización” e incluso la “captación” se realizan en condiciones distintas que hace cincuenta años. Ya en los albores de la administración del Frente Amplio, escondido por detrás de índices generales de desempleo alto, existía pues una carencia de trabajadores calificados y, por lo tanto, una muy débil diferencia entre la oferta y demanda de algunos de estos trabajos. Esta situación se fue percibiendo de forma creciente en la medida en que descende globalmente el desempleo y se empiezan a modificar radicalmente las condiciones de diálogo social. En el plano cultural, la fuerza de trabajo accedió en términos generales a niveles superiores de calificación y, por lo tanto, no acepta fácilmente una relación “paternalista” y el correspondiente sometimiento a una autoridad de tipo patriarcal que caracterizó las relaciones industriales a mitad de siglo (más allá que queden sectores donde este tipo de relación se siga dando)<sup>11</sup>. De hecho nos hemos incorporado de pleno en la economía y la sociedad del conocimiento y, por lo tanto, el clivaje más fuerte entre los que tienen y los que no tienen se está formando entre los que saben y los que no saben<sup>12</sup>. Hablaremos entonces de capital cognitivo o de capital humano o de capital de conocimiento<sup>13</sup>.

### **Respuestas individuales y colectivas por parte de los trabajadores**

En este contexto, las perspectivas se vuelven más complejas cuando las opciones incorporan un punto de vista más dinámico concibiendo a los trabajadores como un “potencial humano”, con capacidad de reflexividad, de autonomía. Es decir, con capacidad de establecer estrategias individuales o colectivas en una organización dada o por fuera de ella, posibles de configurar nuevos espacios a través del diálogo social.

---

condiciones que normalmente lo hacían. Esta situación particular generó un llamado fuerte de atención en el mundo empresarial con impactos en la concepción de la GRH de forma distinta.

- 11 En una investigación sobre la producción de cítricos, hemos visto que en empresas se contrataban para el “packing” a familias enteras a las que “se le podía tener confianza” y si algún miembro de la familia – generalmente los jóvenes- tenía actitudes o comportamientos que no eran considerados correctos por el empresario, se le hablaba al jefe de familia para que corrigiese esas conductas “desviadas”. Pero estas formas de gestión de los recursos humanos, pensamos que aún no desaparecieron, pero están en franco retroceso, hoy en día. Esta pauta de relacionamiento la seguimos viendo en industrias locales del sector alimenticio, del cuero o la lana y, en muchos casos que trascienden la pertenencia de la empresa a una localidad.
- 12 Señala Saussois, J. P. (2011) “El capital materializado en máquinas o equipamientos pesados, altamente “capitalístico” “está dejando su lugar a un capital llamado “inmaterial” pero se trata siempre de capital”.
- 13 Lo que produce la riqueza de las naciones, para retomar los términos de Adam Smith, está cambiando. Se juega en las economías desarrolladas una aceleración sin precedentes del ritmo de creación, de acumulación y de depreciación de conocimientos. El historiador Paul David señala, por ejemplo, que en los Estados Unidos desde 1973 el “stock” de capital inmaterial o intangible representado por inversiones en formación, en investigación y en desarrollo, supera el del capital tangible.

Las grandes opciones a tener en cuenta, en este nuevo contexto son, a nuestro entender, si la estrategia de los trabajadores pasa por un recorrido profesional con dominancia externa a la firma o con una dominancia interna a la firma, o si la inversión puesta por el trabajador para valorizarse pasa por la organización o el mercado de trabajo. A su vez, si se busca una valorización individual de la inversión, en mejorar sus competencias o si se busca, en última instancia, una valorización colectiva de la inversión en el mismo sentido, también para mejorar sus competencias. De acá en más la gestión de los empresarios se articula con la autogestión de los trabajadores.

El cruzamiento de estas variables abre cuatro grandes posibilidades:

- Recorrido profesional con una dominancia externa a la organización con una valorización individual de la inversión en las competencias.
- Recorrido profesional con una dominancia externa a la organización con una valorización colectiva de la inversión en las competencias.
- Recorrido profesional con una dominancia interna a la organización con una valorización individual de la inversión en las competencias.
- Recorrido profesional con una dominancia interna a la empresa con una valorización colectiva de la inversión en las competencias.

Las estrategias que aparecen como las más comunes, en la coyuntura actual, son las primera y la última; por eso las colocamos en primer lugar.

#### Recorrido profesional con una dominancia externa a la organización con una valorización individual de la inversión en las competencias

En esta opción los trabajadores buscan una formación que les dé una calificación o una especialización y, aunque tengan que realizar reciclajes periódicos en función de la evolución de su profesión, prefieren la estabilidad en su profesión a la estabilidad en un empleo. Este es el caso de muchas profesiones “liberales” pero, poco a poco, se ha ido extendiendo a la mayoría de las profesiones (economistas, sociólogos, comunicólogos, etc.), al abrirse un campo muy amplio de asesorías, consultorías, etc. Una variante de esta estrategia es la creación de empresas para ser subcontratadas pero ahora para realizar servicios muy especializados.

Este modelo se amplía y quizás se generalice con la incorporación de grandes emprendimientos productivos de capital extranjero que incluyen altos niveles de tecnología y requieren de una fuerza de trabajo mucho más calificada que la que normalmente se reúne en un emprendimiento productivo en el país y se abre, para ciertas profesiones universitarias, así como para otros técnicos calificados y obreros especializados una nueva forma de ubicarse en el mercado de trabajo, modalidad casi inexistente en el pasado.

Lo que caracteriza a esta estrategia por parte de los trabajadores es buscar potenciar su profesión y no la estabilidad de su empleo. La GRH por parte de las empresas se encuentra ante una nueva realidad que a su vez la obliga a definir nuevas estrategias, tanto para “captar” a la fuerza de trabajo que se requiere en calidad y en costo como para “fidelizarla” ante la potencial atracción de ella por otros emprendimientos productivos.

#### Recorrido profesional con una dominancia interna a la empresa con una valorización colectiva de la inversión en las competencias

Esta opción es la que se obtiene cuando los trabajadores se encuentran frente a una organización que se enfrenta a débiles cambios tecnológicos y, por lo tanto, la forma de lograr valorizar las competencias es incorporando “habilidad” al manejo de las máquinas y procesos y/o también rotando en los puestos de trabajo, obteniendo así una mayor competencia. La rotación ya en sí implica una lógica colectiva. Esta situación se puede dar en organizaciones fabriles o de la construcción y de servicios privados poco sujetos a una fuerte competencia externa. Pero la creciente falta de trabajadores en este tipo de especialización, en parte porque son atraídos por el modelo de estrategia anterior, y con ello la velocidad de este proceso que impide la formación en el puesto de trabajo de forma acabada, ha llevado a una problematización de la formación, tanto de las empresas como de los sindicatos, porque ven peligrar sus empresas unos y sus fuentes de trabajo otros. Esta problemática ha generado un diálogo social muy particular entre los empresarios y los sindicatos y, a su vez, un diálogo entre las cámaras empresariales y el PIT-CNT con los sistemas de formación profesional, fundamentalmente la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) e Instituto de Formación Profesional (INEFOP).

#### Recorrido profesional con una dominancia externa a la organización con una valorización colectiva de la inversión en las competencias

Es una opción que aparece como más novedosa, aunque se da en forma muy limitada. Recuerda a la modalidad que asumió la mano de obra típicamente en los “distritos” textiles de la “Italia del medio”, donde circula de firma en firma (que son muy pequeñas) y sin embargo, estos trabajadores son objeto de una valorización colectiva. Todo empresario sabe que todo trabajador que se va ha colaborado en formar a otros trabajadores que le quedan en su empresa y, cuando las condiciones cambien, puede volver a recontratarlo. Algo similar ocurre en los tecnopolos de alta tecnología, donde los profesionales altamente calificados tienen contratos puntuales en función de proyectos específicos y emigran a otra empresa a realizar otro proyecto cuando el primero culmina. Salvando las distancias, algo así sucede con los trabajadores vinculados a la producción de software en el Uruguay. Esta situación, desde una perspectiva de la GRH, supone una situación inédita. El problema no pasa a ser un

problema de los empresarios o de sus gerentes especializados, ni de los sindicatos, casi inexistentes en el sector, sino de todo el colectivo. Ya que, en última instancia, la sobrevivencia de este sector está en la capacidad de adaptarse continuamente, tanto a los cambios tecnológicos muy rápidos como a las demandas de los clientes crecientemente sofisticadas. Ello les hace cambiar en parte las formas tradicionales, los roles y la definición de las categorías de trabajadores, pudiendo un trabajador mutar en un proyecto de un prototipo dado de ser un “creativo” a pasar a ser un vendedor en distintas fases del mismo proyecto (Gómez; 2006). Este tipo de trayectorias genera grandes problemas de retención en la empresa estatal de telecomunicaciones en Uruguay.

### Recorrido profesional con una dominancia interna a la organización con una valorización individual de la inversión en las competencias

Finalmente, la cuarta combinación de variables aparece como algo incoherente. La organización apuesta a la vez a la valorización individual en la inversión en las competencias pero en empleos estables. Sin embargo, esta es una situación muy común donde existen mecanismos legales o sindicatos muy fuertes como el bancario, que estabilizan la fuerza de trabajo. También de los funcionarios públicos donde simultáneamente se busca lograr una mayor eficiencia por parte de la organización. Este es el caso donde se debe definir modelos de competencias estableciendo específicamente carreras internas previsible y negociadas individualmente o si no accesibles por evaluaciones de desempeño de alcance de objetivos preacordados colectivamente. Esbozos de estas estrategias las hemos visto en las negociaciones del sector financiero privado, pero con la característica de que se ha intentado concebir una valorización individual junto a una valorización colectiva.

Estas cuatro grandes opciones de GRH han tenido muy diferentes respuestas. Pero es importante señalar que globalmente, en el corto plazo, hay desplazamientos importantes en el mundo de la ocupación, fruto tanto del crecimiento sostenido de la economía<sup>14</sup> en los últimos siete años como del

14 En efecto, entre 2006 y 2009, la masa de asalariados (asalariados públicos y asalariados privados) con respecto a todos los ocupados ascendió de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de 69,8% a 70,4%. Pero si separamos los asalariados privados de los públicos vemos que hay diferencias muy pronunciadas. Los asalariados privados en la totalidad de los ocupados crecieron de 54,2% al 56,1% entre el 2006 y el 2009 mientras que, en los mismos años, en el sector público decrecieron del 15,6% al 14,3%. Algo similar sucede con el porcentaje de los ingresos de los asalariados con respecto a la totalidad de los ocupados. En efecto, esta masa salarial varió del 73,7% al 74,5 entre estos años pero la masa salarial de los asalariados privados aumentó de un 50,1 a un 53,7 mientras que la masa salarial de los asalariados públicos descendió de un 23,6% a un 20,8% en el mismo período. Pero también es importante señalar que la otra categoría que creció en ese período, aunque no de manera tan notable, fue la de los cuentapropistas con local que aumentaron de un 16,5% a un 19,1% en relación a la totalidad de los ocupados y pasaron de apropiarse de un 13,7% de la totalidad de los ingresos de los jefes de los hogares a un 14,9%. Esta categoría es importante porque en ella se encuentra un gran

modelo de desarrollo que se está forjando y que está cambiando la perspectiva que se tenía sobre el empleo. Y también es importante señalar que muy posiblemente el diálogo social hubiese tenido características muy distintas en casi todos los sectores de la economía si no se hubiesen convocado los Consejos de salarios.

En efecto, tanto esta medida política de la administración del Frente Amplio como la de perseguir a aquellas empresas formales que estuviesen contratando trabajadores informales, creó las condiciones para un reflorecimiento de la actividad sindical, tanto en el sector público como en el sector privado. Sin embargo, es en este último que el sindicalismo creció más. Entre 2008 y 2011 se estima por el PIT-CNT que las organizaciones sindicales crecieron en 800 unidades y las afiliaciones en general un 300%.

La evolución de los distintos énfasis en los Consejos de salarios muestra la transformación acelerada de las condiciones generales del diálogo social. En la primera y segunda ronda de los Consejos de salarios el PIT-CNT se orientó a reclamar una recuperación salarial de un 19 a un 25% según el sector de referencia. En la tercera ronda, con cierto alivio en materia de niveles salariales, se pasó a reclamar por derechos laborales que no estaban incluidos en el Derecho Colectivo, como el Foro sindical, por ejemplo; pero también por la igualdad de trato a las mujeres y mejoras generales de las condiciones de trabajo. En la cuarta ronda que se inicia, el énfasis se pondrá en los temas de seguridad laboral, incluyendo la salud del trabajador y los accidentes laborales, la igualdad de oportunidades. Pero, finalmente, también la formación y la capacitación en la que se considera que el Estado tendría que tener una mayor incidencia y que no quede librada únicamente a los acuerdos entre empresarios y trabajadores. Esto se desarrolla con el apoyo de algunos sectores empresariales –como la Cámara de la Construcción– aunque otras siguen oponiéndose al diálogo social, incluso quizás por razones ideológicas muy profundas. Aun así, los datos nos revelan una creciente necesidad de establecer un diálogo social más estratégico, o sea, un debate sobre hacia dónde va la matriz productiva del país y cómo preparar la mano de obra para el futuro.

Pero la condición de la posibilidad de diálogo social, de acuerdo a la hipótesis que nos interesa desarrollar, se establece en función de dónde se ubican los trabajadores en función de la GRH.

A grandes rasgos, tenemos un sector que se encuentra en un *proceso de diálogo social de tipo tradicional* en función de la existencia de actores tradicionales representantes de los trabajadores y de los empresarios. Estos sectores tienen en común el hecho en que las características centrales de la GRH

---

porcentaje de los trabajadores que encontramos en los modelos 1 y 2 antes señalados; o sea, aquellos que establecen una carrera individual o colectiva por fuera de la empresa vendiéndole a éstas los más diversos servicios pero casi siempre de carácter profesional.

sea la “fidelización”, que se traduce en empleos principalmente estables. Este modelo de diálogo social es el que aparece como más legítimo y es el que, en términos generales, describimos un poco antes. Sin embargo, aparece como modelo de diálogo con problemas en el horizonte. Por el lado del sindicato, porque si bien los salarios mínimos han aumentado notablemente, el muy bajo desempleo de los trabajadores calificados ha llevado a que los salarios de los mismos aumenten de forma exponencial, muy por encima de los mínimos acordados<sup>15</sup>.

Por el lado de los empresarios, la dificultad aparece vinculada a la legitimidad que podrán mantener las cámaras con la incorporación de grandes complejos de capital extranjero al sector productivo industrial y de servicios. ¿Hasta qué punto estas grandes corporaciones se acoplarán a las cámaras existentes y seguirán sus acuerdos con los sindicatos?, ¿hasta qué punto se plegarán a las estrategias y a las culturas de las relaciones laborales y al diálogo social de tipo tradicional o establecerán nuevas estrategias en función de estrategias globales y culturas de diálogo coherentes con las culturas de las casas matrices? Todo nos hace pensar que en este sentido estamos frente a importantes potenciales cambios en materia de diálogo social.

En cuanto a aquellos que realizan carreras “externas”, sean de corte individual o colectivo, parecen poco proclives a sindicalizarse, por lo que el diálogo social está menos instituido y legitimado, aunque por la propia dinámica de las contrataciones, poco a poco se han ido creando “estilos” de relacionamiento y normas, a veces tácitas, que regulan la actividad de estos sectores y que modulan la GRH. Lo cierto es que la práctica de este tipo de gestión, que quizás pudo inicialmente incorporar trabajadores a este sistema porque no podían encontrar trabajos estables, hoy constituye en ciertos sectores una “cultura de trabajo”: hay trabajadores particularmente entre los “*knowledge workers*” que prefieren este tipo de inserción laboral porque les genera más “libertad” en su organización del trabajo. Estos sectores son poco estudiados y es necesario profundizar sobre ellos.

15 Este movimiento contradictorio de ir hacia una mejor distribución por el empuje del crecimiento de los salarios mínimos y la “desinformalización” de las empresas, por un lado, pero por otro, de aumento de la dispersión de los salarios por razones de escasez de mano de obra calificada, lleva a que el Índice de Gini sectorial (IG específico por sector) no haya tenido una variación notable en los sectores industriales. Por ejemplo, el IG de la Construcción fue de un 0,36 en 2006 y pasó a un 0,35 en 2009 y, en el mismo período, el IG de la industria manufacturera pasó de un 0,44 a un 0,42 en el mismo período. Pero más allá de las razones de la poca variación que se percibe en los IG, lo que esconden las cifras es que los salarios globalmente han aumentado de forma notable y en realidad le plantean un problema muy importante al movimiento sindical debido a la heterogeneización de la población trabajadora. La necesidad de defender intereses muy distintos en un mismo sector porque tienen una enorme dispersión de los salarios que perciben los afiliados y, por lo tanto, tienen intereses de difícil compatibilización.

En cuanto a los trabajadores del software que tienen carreras “externas” a las empresas, tampoco parecen tener demasiado interés en sindicalizarse, por lo menos en Uruguay<sup>16</sup>. Todo ello permite la ilusión de no estar inscripto en la división capital-trabajo. Pero más allá de ello el modelo parece funcionar.

### Metarrelatos emancipatorios y diálogo social

Hasta el momento hemos postergado hablar de clases sociales, pero alguna referencia nos es necesario realizar a esta temática si queremos referirnos al marco general de las aspiraciones de las personas que componen la sociedad, que pretenden vivir mejor con mayor libertad y con mayor justicia social. Esta consideración la denominamos meta relatos o programas emancipatorios.

Si partimos de la consideración de la dominación y de la creciente búsqueda subjetiva de libertad por parte de las personas, podemos partir de la propuesta de definición de clases que realiza Boltanski (2009) cuando sostiene: *“Podríamos distinguir... primero (como clase alta) actores que disponen de un amplio margen de capacidad de acción no solamente sobre sus vidas pero también de la vida de un número más o menos elevado de personas. En segundo lugar (como clase media) los actores que disponen de un relativo dominio de las acciones que concierne su propia vida, pero que tienen pocos medios de constreñir el campo de acción de otras personas. Y por fin, terceramente, (como clase baja) actores que no tienen el dominio de sus propias vidas ni la de otros”*.

Tenemos pues en este esquema tres clases con dos fronteras entre ellas. Un meta relato emancipatorio es de tipo normativo, es decir, está orientado por un “deber ser”. La pregunta que nos realizamos es ¿quién determina este “deber ser” y cuál es su contenido? Consideramos que nos encontramos ante dos programas emancipatorios, al primero lo denominaremos el programa “emancipatorio fuerte” y al segundo “emancipatorio débil”.

El primero se concentra en eliminar la frontera entre la clase alta y el resto de la sociedad. Históricamente las grandes ideologías revolucionarias plantearon modelos de este tipo. Tanto el anarquismo, el socialismo como el comunismo e incluso el cristianismo social se plantearon programas tendientes a borrar esta frontera superior de diferenciación de las clases. Pero al hacerlo tuvieron que proponer modelos de sociedad desde el exterior y por encima de ella, ya que es inconcebible que ésta pueda comprenderse globalmente

---

16 Hay otros países que han creado sindicatos virtuales que permiten sobre todo difundir los tipos de contratos que las empresas importantes proponen y poco a poco ir creando las condiciones para establecer normas explícitas o tácitas para regular la actividad laboral del sector. En el Uruguay este proceso no se ha dado, posiblemente porque las empresas son pequeñas y por la continua movilidad laboral entre las empresas e incluso entre los distintos roles en la producción, también se puede tener una empresa propia y ser asalariado de otra.

desde la perspectiva de los asalariados en tanto tales, ya que éstos –como señalamos– son por definición trabajadores en relación de dependencia y por lo tanto la destrucción de la dependencia implícita en estas teorías utópicas implica hacer desaparecer a los asalariados transformándolos en otra cosa.

Por el contrario, el programa “emancipatorio débil” parte de la subjetividad de los actores, o sea de su racionalidad subjetiva. De una racionalidad que se proyecta desde su posición de clase, de género, de su nivel educativo etc. y, por lo tanto, en ese sentido es subjetiva. Y, en lo que nos concierne, no pone en cuestión la sociedad salarial en tanto tal, sino que busca que ésta se transforme dentro de sus límites últimos. Este programa tiene en cuenta la frontera inferior existente entre la clase media y la clase baja buscando hacer que esta última sea inexistente o lo más próximo a ello que se pueda, y para esto intenta dar a la clase baja todos los elementos y estímulos necesarios para que toda persona que se encuentre en esta condición pueda tener un dominio de su propia vida. Y, si ello no fuera posible por características propias de esta población, intentar que sus hijos sí estén en condiciones de tener una vida con mayores opciones libremente aceptadas por ellos mismos. Pero por otro lado, este programa, en el caso de la clase media en general, pasa por buscar permanentemente ampliar las posibilidades de poder realizar las acciones que conciernen a su propia vida. En ello radica justamente el diálogo social.

La sociedad salarial, como sosteníamos, participa en todas las clases sociales aunque principalmente en la clase baja y media. Y, por lo tanto, los problemas del programa emancipatorio “fuerte” y “débil” también recorren las diferenciaciones de la sociedad salarial. Es por ello que, necesariamente, tenemos que volver a visitar a la configuración de los distintos espacios de ella.

Entre los que realizan un recorrido profesional con una dominancia externa a la organización y con una valoración individual de la inversión en las competencias, en principio, parecen dominados por la ideología liberal de “*homo economicus*”, orientados a maximizar la distancia entre los objetivos que se buscan y los medios que se invierten para obtener dichos fines. Sin embargo, se constata empíricamente que si bien éste es el discurso más explícito de aquellos que adhieren a esta perspectiva en la sociedad salarial, de hecho están continuamente buscando un reconocimiento, tanto de los empleadores como de la sociedad (Honneth A.; 1997)<sup>17</sup>.

Los que están insertos en un recorrido profesional con una dominancia externa a la organización y con una valoración colectiva de la inversión de las competencias buscan un reconocimiento colectivo porque se encuentran ante

---

17 Por ejemplo, cuando se trata de intelectuales, se busca que se reconozca los currículos, o sea, la trayectoria en el campo, la competencia para encarar la tarea que se le ha solicitado, la experticia del trabajo finalizado, etc. Se busca y se lucha por obtener reglas universales para enmarcar el tipo de relación laboral en el que están insertos.



un mundo donde los conocimientos rápidamente son obsoletos y la posibilidad permanente de quedar desactualizados y, por lo tanto, desaparecer como sector, es una posibilidad real. Es por ello que se requiere una valoración colectiva de las competencias para poder mantener y/o desarrollar los niveles de libertad alcanzados individualmente en este contexto de la sociedad salarial. Cualquier bloqueo, cualquier rigidez formal puede ser nefasta en este contexto de competencia y/o cooperación interna según las circunstancias frente a un mercado altamente competitivo con el exterior. A su vez, cualquier postergación para cualquier persona en este contexto debe ser entendida como provisoria y sujeta a una transformación en el futuro.

Los que realizan un recorrido profesional con una dominancia interna a la organización y con una valoración individual en las competencias, son fundamentalmente aquellos que son funcionarios públicos o empleados de la Banca privada. Estos últimos particularmente son muy fuertemente regulados por los convenios. Se trata de casos donde la rigidez es tal que la movilidad depende del deceso o la jubilación de los funcionarios de jerarquía. En estos casos parecería que poco a poco se va instalando la idea de la necesidad de sistemas de remuneración variable a través de sistemas de evaluación por desempeño. Esta sería una situación mixta entre el asalariado típico y el trabajador “independiente” dominante en los espacios antes señalados. Esta “necesidad” antes señalada tiene que ver con la búsqueda, por parte de las empresas, de que el trabajador se oriente a aumentar la productividad y que los propios trabajadores logren mejorar sus salarios individualmente o por pequeños colectivos ante la imposibilidad, económica o política, de aumentar los salarios en forma categorial. En este caso, el aumento de salarios se vive en este contexto como la forma de tener mayor posibilidad de mejorar sus niveles de vida, en el sentido de mejorar sus opciones con respecto a ella. La participación sindical en este espacio juega un rol fundamental para lograr que esta nueva situación de oportunidades que brinda la evaluación de desempeño no introduzca criterios particularistas sino que permita una auténtica igualdad de oportunidades y que reconozca que el trabajo es colectivo y que, si a algún trabajador le corresponde ser premiado por su esfuerzo personal, también se debe reconocer el trabajo de otros compañeros que contribuyeron a que este esfuerzo fuese realizable. Por lo tanto, el sindicato busca frente a las evaluaciones de desempeño que no generen un clima de competencia entre los trabajadores o que el trabajo complejo que se realiza hoy en día se considere como una suma de trabajos individuales.

Con respecto al recorrido profesional con una dominancia interna a la empresa y con una valoración colectiva de la inversión de competencias, ésta sigue siendo dominante en la sociedad salarial uruguaya y se ha visto fortalecida por los Consejos de salarios que han expandido la cantidad de sindicatos y comisiones de fábrica y la afiliación sindical. En este espacio, con

los aumentos de salarios mínimos y la formalización del empleo en las empresas formales, se ha contribuido enormemente a la incorporación a la clase media –en la definición que damos en este ensayo– de trabajadores que se encontraban hace muy poco en la clase baja. Pero, sin embargo, dada la muy fuerte caída del desempleo, posiblemente ha mantenido un nivel muy alto de desequilibrio en los salarios en cada sector, en la medida en que la demanda de los trabajadores calificados ha superado en esta coyuntura ampliamente a la oferta de los mismos<sup>18</sup>. Consideramos que los sindicatos se encuentran con una muy fuerte dificultad para establecer estrategias que sean satisfactorias para todos sus afiliados, dadas las muy fuertes diferencias de intereses en su seno. El camino, pensamos, quizás pase por integrar todas las demandas sociales en un programa más abstracto y más general, de defensa de los Derechos Humanos, que permita lograr la adhesión del público que muchas veces son los consumidores de los servicios que brinda el sector productivo en el cual el sindicato actúa, y a su vez permita una mayor cohesión de trabajadores que pueden llegar a tener en el seno de su sindicato intereses corporativos distintos e incluso contrapuestos. Aún así en este espacio, el espacio del reconocimiento de las categorías sociolaborales, sean como reconocimiento de la capacidad de realizar ciertas tareas o de haber adquirido ciertas competencias reconocidas socialmente y de manera formal y en función de ello ser correspondientemente remunerado, pasa a ser la base sobre la que los trabajadores construyen su espacio de libertad y reconocimiento en sociedad laboral.

En síntesis, consideramos que el programa “emancipatorio débil” es un programa que, vía el diálogo social, de forma institucionalizada o no, poco a poco se ha fortalecido y ha mostrado su eficacia en la coyuntura uruguaya actual. La adhesión a este programa no quiere decir que es fuente de desactivación de la conflictividad social, en cierto sentido puede haberla incentivado, ya que las mayores posibles opciones de alternativas de vida pueden haber incentivado mayores demandas a aquellos de los cuales son dependientes, pero no necesariamente estas demandas están ligadas a una búsqueda necesaria de cambio de modelo, a la búsqueda de la construcción de un programa “fuerte emancipatorio”. Queda pues en suspenso cuáles son o serán las relaciones en el futuro del programa “fuerte emancipatorio” y del “programa débil” o, si seguirán caminos totalmente autónomos e incluso contradictorios.

### **Consecuencias de los cambios en el contexto sobre la configuración del diálogo social**

A lo largo de este artículo hemos asumido como premisa que el diálogo social se configura reflexivamente a partir de las orientaciones que los distin-

18 En esta situación, es donde en términos generales los salarios mínimos han aumentado notablemente, pero los salarios de los trabajadores calificados también mantienen en los sectores muy fuertes diferenciales de salarios, que se reflejan en Ginis muy altos.

tos actores dan a sus acciones. Si bien hemos remarcado que las orientaciones de GRH y las regulaciones estatales han moldeado el diálogo social en la última década, no omitimos que los trabajadores dan sentido a sus acciones en esta situación concreta y no guiados por grandes meta relatos, porque el sentido lleva siempre incorporado temporalidad, historicidad y una definición común de situación a partir de un cuerpo de conocimientos compartidos. A esto denominamos capacidad de autogestión del trabajador. El resultado es, como hemos visto, que la condición de posibilidad de diálogo social se establece en función de donde se ubican los trabajadores en función de la GRH.

Esto diferencia una mirada estática que dominó las concepciones del diálogo desde otras perspectivas disciplinarias. A medida que se ha ido dando cuenta de las transformaciones y la complejidad que ha ido asumiendo la sociedad salarial, también pudimos ir dando cuenta de las transformaciones de las condiciones históricas y sociales sobre las cuales se está construyendo el diálogo. Los cambios en la sociedad salarial han tenido fuertes repercusiones en los referentes sobre los cuales se construyen las identidades laborales, y como consecuencia, en la diversificación de intereses y de las estrategias de los trabajadores. Lo que significa que agrega una tercera mirada a tener en cuenta en la configuración del diálogo que es la que emana del trabajador, su capacidad reflexiva de ir incorporándose a estos cambios, atribuyéndoles distintos sentidos y formas de comprender su inserción en la empresa y en el mundo del trabajo y reaccionar generando nuevos meta relatos para transformar la situación y la propia sociedad salarial.

Las consecuencias que esta concepción del diálogo introduce en el sistema de relaciones laborales es que el mismo difícilmente pueda ser pensado desde una mirada unívoca. Y esto es válido, tanto para el Derecho Laboral como para los sindicatos enfrentados a nuevas formas de gobernar los trabajadores. En este sentido, la tesis que aquí se sostiene es que estos cambios en el entorno han impuesto retos importantes a las modalidades clásicas de acción y cada uno de los diferentes actores se ve exigido a asumir nuevas funciones, así como renovadas formas de comunicación para dar sostenibilidad y sustentabilidad a la práctica del diálogo social.

Junto a esto, hacemos notar que este “diálogo social” que se avizora como un “*diálogo social renovado*” frente a las prácticas tradicionales sobre las que tuvo origen, puede ser descrito en por lo menos cuatro líneas de cambio, todas ellas relacionadas, que se orientan a “ampliar” su ámbito objetivo y el imaginario social en torno a estas prácticas, en tanto extienden (Quiñones; 2005):

En primer lugar, el ámbito funcional del diálogo social (qué se discute), procurando no reproducir el ámbito de las viejas ordenanzas laborales sino aquel que responda mejor y de una forma eficiente a los distintos intereses que encontramos hoy en la sociedad. Esto está vinculado al mayor peso de

la regulación entre actores productivos y el relieve de las normas acordadas entre las partes, de las regulaciones autónomas, de las normas colectivas.

En segundo lugar, el ámbito procesal del diálogo social (cómo dialogar), buscando innovar en las formas, las circunstancias, el grado de institucionalización y/o formalización del diálogo. Esto implica que el eje del análisis debe trasladarse de la dimensión normativa e institucional donde muchas veces queda acotada, al plano concreto de la acción de los actores.

En tercer lugar, el ámbito subjetivo de aplicación (quiénes participan y/o son representados) en tanto es día a día mayor tema de discusión la pertinencia de integrar otras fuerzas y/o intereses sociales no contemplados, o contemplados indirectamente en el diálogo social tradicional. Es el caso, por un lado, de las organizaciones profesionales, de empresas subcontratadas, entre otros.

Por último, al haberse desplazado el arquetipo de trabajo desde la industria al trabajo como “prestación de servicios”, ello ha cambiado la mirada hacia el interior de las organizaciones y, allí donde sólo se veía la subordinación entre empleador/empleado como sustento de la relación salarial, empieza a ganar peso la perspectiva del proveedor de servicios, del usuario o consumidor, dando sustantividad a la idea sobre la que reposa el trabajo en la actualidad y es que el mismo corresponde a una actividad de intercambio, relación social, entre productores y receptores de valores de uso.

Finalmente, otra consecuencia que este cambio de concepción del diálogo introduce en el sistema de relaciones laborales es que el mismo difícilmente pueda ser pensado sin un fortalecimiento de las capacidades de los actores y, en definitiva, de la democracia. Siendo que la existencia de actores sociales fuertes y representativos es un presupuesto para el desarrollo de un diálogo social fluido y fecundo, si se tiene en cuenta tanto la debilidad de algunos representantes de intereses, o sobre el peso y autonomía de los órganos gubernamentales con competencias sociales, el fortalecimiento de los interlocutores parece ser una medida previa indispensable de cualquier política de renovación del diálogo social.

## **Bibliografía**

- BOLTANSKI, Luc** (2009). *De la Critique, Précis de sociologie de l'émancipation*. Gallimard. París, Francia.
- BOUDON, R.** (1986). «L'ideologie, ou l'origine des idées reçues», París Fayard.
- ERRANDONEA, Alfredo y SUPERVIELLE, Marcos** (1991). “Tipos de Empresarios, agroindustrialización y Mercosur. Reflexiones sobre un desafío inminente”. *Revista de Ciencias Sociales* N° 6; Departamento de Sociología, Udelar. Montevideo.
- GÓMEZ, Gabriel** (2006). “Gestión del conocimiento y construcción del servicio en las empresas uruguayas de software asociadas al sector financiero”. Monografía final Uni-

- versidad de la República. Departamento de Sociología. Montevideo, diciembre de 2006.
- HONNETH A.** (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Crítica. Barcelona.
- MERCIER, Dominique** (1997). *Les capitaux hirondelles – les transformations de l'industrie maquiladora du Nord du Mexique, la circulation des hommes et des techniques*, thèse de Doctorat, Université Paris X.
- NOTARO, Jorge; QUIÑONES, Mariela; SENATORE, Luis y SUPERVIELLE, Marcos** (2011). *Las políticas públicas en la reestructura del mundo del trabajo. Uruguay 2005-2009*. Departamento de publicaciones de la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR). Montevideo.
- NOTARO, Jorge** (1989). «Política económica y relaciones laborales» Ponencia presentada al seminario «Nuevos modelos de desarrollo, crisis económica, políticas de ajuste y relaciones laborales en América Latina», San Pablo, Comisión de Movimientos Laborales de Clacso-CEDEC.
- NOTARO, Jorge** (1984). *La política económica en el Uruguay. 1968-1984*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo.
- QUIÑONES, Mariela** (2010). *Cambio político y relaciones laborales en el Uruguay (2005-2010)*. En: Arturo Fernández, Cecilia Senen González, Estado, instituciones laborales y acción sindical en países del MERCOSUR frente al contexto de la crisis mundial. Prometeo. Buenos Aires.
- QUIÑONES, Mariela** (2005). «Las nuevas dimensiones del diálogo social», en *Boletín Interamericano de Formación Profesional*, N° 156. Cinterfor-OIT. Montevideo.
- QUIÑONES, Mariela** (2004). *Gestión de Recursos Humanos en el sector de servicios financieros*. Tesis Doctoral. UAB, Barcelona.
- QUIÑONES, Mariela y SUPERVIELLE, Marcos** (2003). «Las nuevas funciones del sindicalismo en el cambio del milenio», en *El Uruguay desde la Sociología. Integración, desigualdades sociales, trabajo y educación*. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR. Montevideo.
- SAUSSOIS, Jean Pierre** (2011). *Capitalismo, un dios sin fronteras*. Ed. Le cavalier bleu. París, Francia.
- SUPIOT, Alain** (2001). *Conférence sur l'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale*. Annecy, 18 de enero de 2001.
- SUPIOT, Alain** (2001). *Introduction et synthèse de l'atelier «Entre marché et régulation : les nouvelles régulations sociales assurent-elles une sécurité tout au long de la vie ?»*, in P. Auer et B. Gazier *L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale. Dynamique du changement et protection des travailleurs*. Symposium France/OIT 2002, Genève, Organisation internationale du travail, 2002, pp. 167-174 et pp. 239-250.
- SUPERVIELLE, Marcos y QUIÑONES, Mariela** (2000). «La instalación de la flexibilidad en el Uruguay» *Estudios Sociológicos*, septiembre-diciembre, año/vol. XVIII, N° 003. El Colegio de México.
- ZURBRIGGEN, Cristina** (2006). «El institucionalismo centrado en los actores: una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas» *Revista de Ciencia Política*, 67-83. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República. Montevideo.

## ANEXO ESTADÍSTICO

**Cuadro 1. Calidad del empleo. Total del país**  
Miles de personas 2006 - Mayo 2010

	Subempleo [1]	Subempleo y no registro simultaneo	No registro [2]	Empleo sin restricciones	Total ocupados
2006	53,3	126,3	363,6	855,8	1399,0
2007	50,0	125,9	386,0	913,2	1475,1
2008	45,3	109,9	392,5	963,2	1510,9
2009	37,7	97,3	397,4	1011,6	1544,0
May- 2010	43,1	83,9	389,8	1001,0	1517,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

[1] Ocupado que trabajando menos de 40 horas semanales, manifiesta el deseo de trabajar más y puede hacerlo

[2] Ocupado que declara no tener derecho a jubilación

**Cuadro 2. Tasas específicas de desempleo. Total del país**  
2006 - Mayo 2010

	Grupos de edades							Relación familiar	
	Total	Menores de 25 años			25 y más años			Jefe	Otro
		Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres		
2006	10,9	28,2	23,5	34,7	7,4	4,9	10,3	4,5	16,7
2007	9,2	24,3	20,0	30,2	6,1	3,6	9,1	3,8	14,3
2008	7,6	21,0	16,9	26,5	4,9	2,9	7,2	3,3	11,6
2009	7,3	20,1	16,1	25,5	4,8	3,0	6,9	3,2	11,2
May- 2010	7,9	21,6	15,2	31,7	5,2	3,5	7,2	3,9	11,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

**Cuadro 3. Composición de la tasa de desempleo. Total del país**  
2006 - Mayo 2010

	Componentes			Sexo		Edad		Relación familiar	
	Total	BTPV	DPV	Hombres	Mujer	Menores de 25 años	25 años y más	Jefe	Otro
2006	10.9	2.4	8.6	4.5	6.4	4.8	2.2	2.2	8.8
2007	9.2	1.7	7.4	3.5	5.6	4.0	1.9	1.9	7.3
2008	7.6	1.3	6.3	2.9	4.7	3.4	1.6	1.6	6.0
2009	7.3	1.1	6.2	2.8	4.5	3.3	1.6	1.6	5.7
May- 2010	7.9	1.1	6.8	3.1	4.8	3.6	1.9	1.9	6.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística – Encuesta Continua Hogares Ampliada

Nota: Los desocupados propiamente dichos incluyen a los en seguro de paro

El Sistema de Relaciones Laborales en el Uruguay en el  
segundo gobierno del Frente Amplio  
Jorge Notaro

**Resumen**

El objetivo es analizar el funcionamiento del sistema de relaciones laborales durante los primeros veinte meses del segundo gobierno del Frente Amplio (marzo de 2009 a octubre de 2011). Incluye el análisis de las características de los componentes del sistema y sus interrelaciones con el contexto social, económico y político.

El gobierno mantuvo su carácter de principal protagonista, creó condiciones para el desarrollo de la actividad sindical y aseguró una alta rentabilidad al capital. Fue el punto de referencia de los conflictos por salarios de las organizaciones sindicales y con los empresarios por leyes que impactan en las relaciones de poder.

**Palabras clave:** relaciones laborales / negociación colectiva / Uruguay

The Labor Relations System during the second Frente Amplio government  
Jorge Notaro

**Abstract**

The purpose of this paper is the analysis of the Labor Relations Systems during the first twenty months of the second Frente Amplio government (May of 2009 to October of 2011). It includes the analysis of its different components and their interactions with the social, economic and political context.

The government was the principal protagonist; created conditions for the development of the unions activities and secured high profits to capital. It becomes the reference point to union conflicts about wages and with management about laws with impact on power relations.

**Keywords:** labor relations / collective bargaining/ Uruguay