

Beatriz Teresa Lovesio Gilardoni

**Relaciones de Género y Trabajo en el Contexto del
Mercosur: Un Estudio de Caso de la Industria láctea
en Río Grande del Sur (Brasil) y Uruguay**

Tesis presentada al Programa de Doutorado
do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação
sobre América Latina e o Caribe da
Universidade de Brasília, bajo la orientación de
la Profa. **Lourdes María Bandeira**

Universidade de Brasília

UnB

2001

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo estudiar la forma en que las relaciones de género se construyen/reconstruyen, en el contexto de reconversión industrial en curso en Río Grande del Sur (Brasil) y Uruguay. En este entorno, se busca comprender las resistencias y los cambios que se van elaborando en el ejercicio de las prácticas laborales, mediante su expresión en el “*chão da fábrica*” y reflexionar, desde una perspectiva de género, acerca de cómo las alteraciones que se producen afectan el trabajo de las mujeres y de los hombres.

En el entendido de que las transformaciones que vienen ocurriendo en el ámbito de la producción inciden en los procesos de toma de decisiones de los empresarios, y que éstas están permeadas por consideraciones de género, se analizan la forma de organizar el trabajo y de gestionar la mano de obra, en dos plantas industriales del sector lácteo de los dos países antes citados.

De esta manera, a través de las persistencias y los cambios en la división sexual del trabajo, en donde las prácticas “generizadas” y la “masculinización” de la mano de obra, tienen como consecuencia la recreación de la discriminación de la mujer en el espacio fabril, se trata de *identificar aquellos elementos que sean indicativos de las desigualdades laborales entre los géneros y los movimientos que ocurren en términos de oportunidades y de inserción laboral para unas y otros.*

PALABRAS CLAVE

Relaciones de Género, Sociología del Trabajo, Discriminación, Reconversión Industrial, Mercosur,

RESUMO

O trabalho tem como objetivo estudar a forma como se constroem e se reconstroem as relações de gênero, no contexto de reconversão industrial no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil) e no Uruguay. Neste contexto, se buscou compreender as resistências e mudanças que se elaboraram nas práticas trabalhistas, no interior da fábrica, ou seja, no “*chão da fábrica*” e, ao mesmo tempo, refletir, a partir de uma perspectiva de gênero, como essas alterações afetaram o trabalho das mulheres e dos homens.

A partir da crença que as transformações que vêm ocorrendo no âmbito da produção influíram nos processos de tomadas de decisões dos empresários, e que essas transformações estão permeadas por considerações de gênero, foram analisados a forma de organização do trabalho e de gestão da mão de obra de duas indústrias do setor de laticínios dos países citados.

Desta maneira, através das persistências e mudanças na divisão sexual do trabalho, onde as práticas “generizadas” e a “masculinização” da mão de obra, tiveram como consequência a (re)criação da discriminação da mulher no espaço da fábrica, se tratou de identificar aqueles elementos que foram causas das desigualdades trabalhistas entre os gêneros, bem como as mudanças que ocorreram em termos de oportunidades e inserção no mundo do trabalho para mulheres e homens.

PALAVRAS CHAVES

Relações de Gênero, Trabalho, Discriminação, Reconversão Industrial, Mercosur

ABSTRACT

The present work aims to study the way in which the gender relations are constructed (constructed) and restructured, within the context of ongoing industrial re-organization, in the state of Rio Grande do Sul (Brazil) and Uruguay. Within that framework, the objective is to understand actual changes as well as resistance to them found in the working place. And, from a gender perspective, the idea is to reflect on how such alterations affect women and men's work.

In view of the fact that the transformations that have been taking place within the framework of production, affect business men's decision taking and that such decisions are highly influenced by gender considerations, ways of organizing the work and managing labour are analyzed, at two factories in the dairy sector of the two above mentioned countries.

Persistence to change and the alterations in the sexual division or allotment of work, whereby the 'gendering' and the 'pro-male' practice of labour, has recreated women's discrimination at the work place. Therefore, the aim has been to identify those factors that show labour inequalities between genders as well as opportunities that appear for labour insertion for both of them.

KEY WORDS

Mercosur, Industrial Reorganization, Gender Relations, Labour Management, Discrimination.

Mi sol está a 11° de mi signo de Piscis

En los símbolos sabianos este grado responde al siguiente pensamiento:

PERSONAS ANDANDO POR UN SENDERO ANGOSTO,
BUSCANDO ILUMINACIÓN

La capacidad inherente de tod@ individu@ para buscar a cualquier costo la entrada a un campo trascendente de la realidad.

Esto se refiere al antiguo y eterno símbolo del Sendero del Disciplinamiento. La grandeza del ser humano es lo que hace que siempre pueda crecer y, la creencia -profundamente arraigada a su naturaleza interior- de que si satisface las condiciones necesarias puede encontrar a sus "Herman@s Mayores" que ya han logrado un nivel más alto de concientización transfiriéndole su éxito y luz. El Sendero está siempre abierto para los puros de corazón, los de mente despierta, los conquistadores de emociones y los espiritualmente auto-movilizados.

Dane Rudhyar

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo constante de mi orientadora Prof. Lourdes Bandeira quien, durante todo el tiempo que duró este proceso, estuvo presente con sus enseñanzas y consejos, con sus lecturas, comentarios y aportes metodológicos. Además de eso, fue fundamental su cariñosa asistencia humana y afectiva y, más aún, la paciencia y comprensión con la que siempre supo tratar mis dificultades y fragilidades, brindándome ánimo, entre mis múltiples idas y venidas, para que esta tesis se concretara.

Agradezco también el apoyo intelectual de Nea Filgueira y los aportes y comentarios de Marta Márquez y Wilson Fernández, al igual que su invaluable amistad y apoyo.

Durante el tiempo que duraron mis estudios y el trabajo en la elaboración de la tesis, muchas fueron las personas que me brindaron su apoyo en la CEPPAC. Los profesores Daniel Cano, Mireya Suárez, Lucio Castelo Branco, Danilo Nolasco, Luis Roberto Cardoso de Olivera, y Benicio Vieiro Schmidt, en su calidad de Coordinadores. Los funcionarios Marcia Rodríguez, Cristina Felfili, Lucille Mattei, Pedro Gwilson de Oliveira, Silvana Silva Barbosa, Ione Práxedes da Silva, Llusó Soares.

Cabe mencionar además, los aportes y orientaciones de Analía Soria, Elida Rubini Leidke, Ivaldo Gehlen, Ives Chalout, Lia Zanotta, Susana Soares, Vilso Antonello; y la solidaridad y amistad de Elizabeth Cancelli, Ellen Woortman y Roberto Cardoso de Oliveira.

A la CAPES, por el apoyo financiero sin el cual no hubiera sido posible la realización del doctorado. A la Fundación Carlos Chagas que, a través del Programa de Dotações para Pesquisa sobre Mulheres e relações de genero (VIII Concurso), ayudó a la concreción del trabajo de campo en Brasil. A la FLACSO quién junto con la UnB me brindaron la posibilidad de acceder al doctorado.

A mi familia, especialmente mi padre (ausente), por su amor y comprensión ilimitados, mis herman@s y, mis hijos que a la distancia, me brindaron su cariño y compartieron mis inquietudes y necesidades, mis alegrías y tristezas, mis encuentros y desencuentros.

A l@s amig@s y, con el riesgo de olvidar a algun@s, también quiero mencionarlos y manifestarle mi agradecimiento. Algun@s de ell@s fueron colegas de varias turmas, otr@s acercaron informaciones, documentos y bibliografía relevantes, otr@s ofrecieron su hogar durante algunos de los viajes a Porto Alegre y a Brasilia y, much@s de ell@s ayudaron a resolver asuntos particulares, domésticos e institucionales, imprescindibles para concluir nuestra labor y, tod@s, por último,

brindaron su afecto, amistad y compañía, elemento fundamental para que el sendero de la vida pueda ser recorrido. Ell@s son:

Adriana Iachin, Alejandra Otero, Alejandro Olivieri, Alfredo Errandonea (ausente), Alma Espino, Almira Rodríguez, Apolo Ronchi, Betina Schurmann, Carmen Varela, Catalina León, Claudia López, Claudia Quiroga, Desider Gómez, Doris Villavicencio, Eugenio Espinosa, Fernando M. Alfaro, Gabriela Otero, Graciela Dufau, Graciela Villalba, José Gabriel Verdugo, Karla Schuck Saraiva, Ladislao Landa, Luis Bardazzano, Luis Gonzaga, Marcos N. Pereira, María Carbajal, María del Carmen Castrillon, María Rosa Catullo, Marion Pegoraro, Mercedes Couso, Moriana Hernández, Nilia Viscardi, Norberto D'Elia, Patricia Campos, Paul Little, Paula F. M. Rodrigues, Reinaldo Semião, Roberto Carvalho, Roque Magno de Oliveira, Rosaura Peñaranda, Silvia Yannoulas, Sonia Raincheski, Teresa Chávez, Victoria Pérez, Wesley A. Marreti.

Para finalizar, quiero expresar mi gratitud a todas aquellas personas que hicieron posible el trabajo de campo, informantes calificados, entrevistad@s de las empresas y de las plantas, contribuciones sin las cuales la realización de este trabajo no hubiera sido posible.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	01
<u>PARTE I.</u> ORIENTACIONES TEORICAS METODOLOGICAS	14
CAPITULO 1. EL CONTEXTO SUBREGIONAL LATINOAMERICANO EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN	14
1. El contexto histórico de la integración económica	14
1.1 El concepto de integración económica	14
1.2 La integración en América Latina	15
1.2.1 Antecedentes históricos	15
1.2.2 El regionalismo de 1ª generación	16
1.2.3 El regionalismo de 2ª generación	20
2. Globalización y regionalización	25
3. Integración regional y Mercosur	29
4. La cuestión social y laboral en el Mercosur	33
CAPITULO 2. LAS MUJERES TRABAJADORAS EN EL CONTEXTO DEL MERCOSUR	45
1. Las mujeres trabajadoras en el contexto del Mercosur	45
2. Legislación laboral relativa a la mujer en Brasil y Uruguay.....	56
2.1 El principio de igualdad y de no discriminación por razón de sexo en las normas constitucionales y en la legislación laboral de Brasil y Uruguay..	56
2.1.1 Normas constitucionales.....	56
2.1.2 Legislación laboral.....	58
2.2 Legislación laboral relativa al trabajo de la mujer.....	58
2.2.1 Condiciones de trabajo.....	58
2.2.2 Protección de la maternidad y responsabilidades familiares.....	62
2.2.3 Normas de seguridad e higiene, sin nexo con la maternidad.....	65
2.3 Igualdad de oportunidades en la negociación colectiva.....	66
2.4 Otros temas.....	69
2.5 Algunas conclusiones y propuestas.....	72
3. La "Generación" de derechos para las mujeres: algunas ideas.....	75
CAPÍTULO 3. LA ESFERA DEL TRABAJO FABRIL	77
1. Reconversión industrial y nuevos paradigmas productivos	77
2. La búsqueda de competitividad en el sector industrial	84

3. La flexibilidad como criterio orientador de las estrategias empresariales	88
3.1 La flexibilidad en la gestión productiva	92
3.2 La flexibilidad en la gestión de la mano de obra	94
4. Estrategias empresariales para la gestión de la mano de obra	96
4.1 Flexibilidad de la mano de obra (polivalencia, trabajo en equipo, rotación).....	96
4.2 Criterios de valoración de la mano de obra (calificación / formación; remuneraciones -incentivos, premios, promoción, escalas de salarios.....	98
4.3 Participación y relacionamiento laboral: dos aspectos de la “gestión participativa”.....	100
5. Algunos presupuestos para el análisis	104
CAPÍTULO 4. GÉNERO Y TRABAJO	106
1. Los Estudios de Género en la Sociología del Trabajo	106
2. El concepto de “género”.....	108
2.1 Construcción y usos de la categoría “género”.....	110
2.2 La pluralidad de los enfoques teórico-conceptuales.....	113
3. El carácter relacional del “género”.....	116
3.1 “Relaciones sociales de sexo” (o de género).....	117
3.2 “Relaciones de género”.....	119
4. El imaginario sobre el trabajo femenino y masculino.....	121
5. Reconversión industrial y género.....	125
6. Participación económica de las mujeres y de los hombres. RGS (Brasil) y Uruguay.....	133
6.1 Nivel de participación en la actividad económica	136
6.2 Participación económica según edad y nivel educativo	138
6.3 Estructura del empleo: Ramas de actividad, Categorías ocupacionales y ocupaciones profesionales.....	141
6.4 Otros indicadores: diferencias salariales y desempleo.....	148
<u>PARTE II. LOS CASOS ESTUDIADOS</u>	152
CAPÍTULO 5. EMPRESAS A Y B Y PLANTAS 1 Y 2	152
1. Las empresas A y B	153
1.1 Características generales de las empresas A y B.....	153
1.2 Estrategias empresariales-productivas de las empresas A y B.....	161
2. Características de las plantas 1 y 2	166
2.1 Los procesos de producción	169
2.2 Condiciones y medio ambiente de trabajo	196

2.3 La gestión productiva de las plantas 1 y 2	199
2.4 Innovaciones tecnológicas.....	203
CAPÍTULO 6. LA MANO DE OBRA DE LAS EMPRESAS Y LAS POLÍTICAS EMPRESARIALES PARA SU GESTIÓN.....	208
1. Características de la ocupación.....	209
1.1 El personal ocupado en las empresas A y B	209
1.2 El personal ocupado en las plantas 1 y 2	212
1.3 Cambios en las tasas de participación de las plantas (según género).....	215
2. Principales características de los recursos humanos de las plantas.....	218
3. Distribución de los recursos humanos en las tareas de producción	220
4. Políticas empresariales para la gestión de los Recursos Humanos.....	222
4.1 Selección, contratación y promoción	225
4.2 Categorías laborales y (remuneraciones, incentivos, beneficios sociales, premios).....	233
4.3 Regímenes de trabajo.....	237
4.4 La aplicación empresarial de la normativa jurídica.....	237
CAPITULO 7. PRACTICAS DE GESTION DE LA MANO DE OBRA EN LAS PLANTAS.....	241
1. Organización del trabajo y gestión de la mano de obra.....	241
1.1 Planificación supervisión y control.....	242
1.2 Requisitos y niveles de calificación.....	248
1.3 Estrategias de flexibilidad.....	253
1.4 Grados de participación y de autonomía en el trabajo.....	260
2. Relacionamiento en el espacio de trabajo.....	262
2.1 Relaciones laborales.....	263
2.2 Relaciones de compañerismo.....	268
3. Persistencias y cambios en la división sexual del trabajo	269
3.1 Las prácticas laborales "generizadas".....	271
3.2 "Masculinización" de la mano de obra.....	280
CONSIDERACIONES FINALES	284
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA	294
ANEXO 1. Lista de entrevistas realizadas.....	308
ANEXO 2. El Sector lácteo en la subregión	310
ANEXO 3. Pautas de entrevistas.....	329
ANEXO 4. Tablas No.1 y No. 2: Cambios en la distribución de tareas según género ...	339

LISTA DE CUADROS, MAPAS y FOTOS

Cuadros Capítulo 4

Cuadro No. 1. Tasa de Actividad por sexo. Región Sur (Brasil) 1981-1999 y Uruguay 1984-1999.....	137
Cuadro No. 2. Participación económica por sexo. Región Sur (Brasil) 1981-1999 y Uruguay 1984-1999.....	138
Cuadro No. 3. Tasas de actividad por grupo de edad y sexo. Región Sur (Brasil) 1990 y 1997 y Uruguay 1994 y 1999.....	139
Cuadro No. 4. Población económicamente activa de 10 años y más según años de estudio y sexo. Región Sur (Brasil) – 1997.....	140
Cuadro No. 5. Población económicamente activa de 14 años y más según máximo nivel de estudios alcanzado y sexo. Uruguay –1994	140
Cuadro No. 6 Población ocupada por Rama de Actividad y sexo Región Sur (Brasil) - 1997 y Uruguay –1996.....	142
Cuadro No. 7 Participación económica por categoría ocupacional y sexo Región Sur (Brasil) - 1997 y Uruguay –1996	143
Cuadro No. 8. Población ocupada por categoría ocupacional y sexo Región Sur (Brasil) - 1997 y Uruguay –1996	144
Cuadro No. 9. Población ocupada y participación económica por sexo según grupo ocupacional. Región Sur (Brasil) – 1997	145
Cuadro No. 10. Población ocupada y participación económica por sexo según grupo ocupacional. Uruguay – 1996	146

Cuadros Capítulo 6

Cuadro No. 1. Personal ocupado por sexo, categoría ocupacional y tasa de participación. Empresa A - Uruguay - 1996	210
Cuadro No. 2. Personal ocupado por sexo y estructura de la ocupación Empresa A - Uruguay - 1996	210
Cuadro No. 3. Personal ocupado por sexo, categoría ocupacional y tasa de participación. Empresa B – RGS – 1996.....	211
Cuadro No. 4. Personal ocupado por sexo y estructura de la ocupación. Empresa B – RGS – 1996.....	212

Cuadro No. 5. Personal ocupado por categoría y sexo. Absolutos y tasa de participación. Planta 1 – Uruguay – 1996	213
Cuadro No. 6. Personal ocupado por categoría y sexo . Planta 1 – Uruguay – 1996.....	213
Cuadro No. 7. Personal ocupado por categoría y sexo. Absolutos y tasa de participación - Planta 2 – RGS – 1996	214
Cuadro No. 8. Personal ocupado por categoría y sexo. Planta 2 – RGS – 1996	215
Cuadro No. 9. Personas ocupadas por sexo. Absolutos y porcentajes. Planta 1 – Uruguay – 1991 y 1996.....	216
Cuadro No. 10. Personas ocupadas por sexo. Absolutos y Porcentajes. Planta 2 RGS - 1991 y 1996.....	216

MAPAS y FOTOS

Mapas de Uruguay y Río Grande del Sur. Ubicación de las Plantas industriales.....	168
Foto 1. Volcado del requesón en la tolva (P2)	175
Foto 2. Llenado y envasado del rquesón (P2)	175
Foto 3. Sector de envasado queso fundido	177
Foto 4. Colocación de funda de plástico del queso muzzarela (P2)	184
Foto 5. Máquina de vacío para el sellado del embalaje (P2)	184
Foto 6. Ensobrado del queso rallado (P2)	189
Foto 7. Sistema “5 S”. Laticínios CCGL S. A	201

INTRODUCCIÓN

La temática de las relaciones de género en el trabajo pasa por una nueva invisibilidad que, en este caso, tiene que ver con la escasa (o nula) atención dada por expertos y negociadores en las cuestiones de integración, lo que se puede constatar a través de la ausencia de la dimensión de género en las agendas y mesas negociadoras que se establecen a nivel regional. En particular, resulta difícil pensar que hechos trascendentales como el Mercosur tengan sólo repercusiones en aspectos económicos, comerciales y políticos sin afectar las realidades socio-culturales de las poblaciones en su conjunto.¹

Esta cuestión, si bien ha comenzado a ser motivo de preocupación de las especialistas de estudios de género de la región, aún no ha sido suficientemente explorada, en términos de los desafíos que estas nuevas situaciones generan en las dinámicas sociales resultantes. A ello se agrega además que, el abordaje desde la perspectiva de género en las investigaciones de la sociología del trabajo latinoamericana, que buscan analizar la reestructuración productiva y los nuevos modelos de organización del trabajo, es relativamente nuevo “... se conoce muy poco los efectos de la reestructuración económica y del cambio tecnológico en las condiciones de trabajo de las mujeres” (Wirth, 1993:114) a excepción de varios estudios realizados por investigadoras feministas que tuvieron su empuje a partir de la década de los ‘90.

Por otra parte, deben subrayarse los muchos y variados esfuerzos que, los movimientos organizados de mujeres de la región (y del mundo) vienen realizando, desde el último cuarto de siglo pasado, por la reivindicación de los derechos ciudadanos de las mujeres y que hoy post-Beijing tienen como objetivo impulsar la aplicación de la Plataforma de Acción de la IV Conferencia sobre la Mujer de Naciones Unidas (1995), orientada a la promoción de la igualdad, el desarrollo y la paz para las mujeres. Si bien esta tarea se viene desarrollando en los países del Mercosur a través de múltiples acciones y articulaciones nacionales y regionales “... no se ha logrado una verdadera incorporación de la dimensión de género en la agenda ni en los órganos de representación y deliberación” (Rodríguez, www.mujeresdelsur.org.uy, 2001).

¹ El único espacio del Mercosur donde existe la posibilidad de participación de organizaciones de la sociedad civil es el Foro Consultivo Económico-Social (órgano consultivo con participación de sectores económicos y sociales de los países) que se constituyó en 1996.

Igualmente, es de destacar que la afirmación del principio de equidad de oportunidades entre hombres y mujeres y su aplicación en el mundo del trabajo -que tuvo sus inicios en el primer mundo a mediados del siglo pasado- registra avances en algunos de los países de la región, particularmente en las últimas dos décadas. Dichos avances que varían de país a país, se plasman en acciones afirmativas en el trabajo, básicamente en materia legislativa. Ellos son posibles, gracias a la participación de una pluralidad de interlocutores tales como los movimientos de mujeres, los institutos y organizaciones de mujeres públicos y privados, las organizaciones sindicales (a nivel nacional y regional) así como a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) cuya intervención consiste “... en combatir [las] prácticas discriminatorias y ayudar a los Estados Miembros a adoptar políticas y medidas que garanticen una verdadera igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la esfera del trabajo”.²

Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos que vienen siendo realizados para alcanzar la equidad de género en el mundo del trabajo, los datos e informaciones que se registran (tanto a nivel cuantitativo como en términos cualitativos) evidencian la permanencia de desigualdades de género que afectan particularmente a las mujeres trabajadoras. Por cierto que, en las últimas décadas, casi todos los países de la región han presenciado un aumento significativo de la actividad femenina, pero -y a pesar de sus mayores niveles de instrucción alcanzados y a su inserción en sectores dinámicos- persisten desigualdades en las condiciones laborales y en las remuneraciones entre los sexos. De hecho, su inserción mayoritaria se produce básicamente en actividades terciarias y en ocupaciones consideradas típicamente femeninas, de bajos estatus, de remuneraciones menores que los hombres y, en un gran porcentaje en condiciones de inestabilidad y precariedad (subcontrato, informalidad). Esta tendencia viene siendo acompañada por transformaciones en el contenido del trabajo, contenido que a nivel del sector secundario de la economía -y según diversos estudios realizados en la región- parece tener resultados heterogéneos en términos de la división sexual del trabajo (o de la segregación ocupacional) dependiendo del sector industrial -tradicional o de punta- y de las estrategias implementadas por las empresas para mejorar su inserción competitiva en la región (y fuera de ella) y hacer frente a las nuevas condiciones del mercado económico.

Esas estrategias empresariales que -entre otras- se traducen en innovaciones tecnológicas y organizacionales, requieren una mayor flexibilización de la producción y del

² Nota Informativa – Igualdad de género: www.oit.org

uso de la fuerza de trabajo lo que también significa cambios en la organización del trabajo y en la gestión de la mano de obra. Este recorte analítico en el mundo del trabajo representaba características intensamente presentes en el momento de integración regional contribuyendo a la comprensión de sus nexos constitutivos entre -por ejemplo- las industrias sensibles a las transformaciones de la economía, sus cambios en la gestión productiva y sus consecuencias para la mano de obra ocupada en ellas.

En este marco, una **primer cuestión** consistió en indagar si las nuevas formas de organización del trabajo -ya se relacionen con cambios en el proceso de producción, con las prácticas laborales o con innovaciones tecnológicas- flexibilizaba el uso de la mano de obra manteniendo en su reordenamiento las jerarquías de género, las que construidas por los datos biológicos y naturalizados -“ventajas comparativas” de las mujeres- se refuerzan por un conjunto de reglas y normas, valores, representaciones, comportamientos colectivos, en donde las desigualdades laborales se hacen eco (o persisten). En otras palabras, la inquietud estaba centrada en conocer si la aplicación de nuevos paradigmas productivos alterarían la tradicional división sexual del trabajo significando avances para la situación de la mujer trabajadora, ofreciéndole mayores oportunidades y ampliando su espacio de actuación en el ámbito de la producción o, en el sentido opuesto, los elementos discriminatorios existentes podían profundizar y fortalecer la segregación femenina restringiendo la igualdad de oportunidades con los hombres.

Este conocimiento permitiría desvendar una **segunda cuestión** que se refería a que, si la forma en que se construyen las relaciones de género en el mundo del trabajo están permeadas por procesos ideológicos y socio-culturales, que reproducen-entre otras- las desigualdades laborales entre mujeres y hombres, los cambios que se suceden a niveles macro -sean políticos, económicos o sociales- no necesariamente modifican dichas desigualdades e inclusive pueden reafirmarlas, en cuyo caso la situación de “vulnerabilidad” a que están expuestas las mujeres podía tender a acrecentarse de cara a la integración regional que se gestaba con el Mercosur.

A partir de estas preocupaciones, y en la medida de que un proceso de integración plantea objetivos mínimos comunes -y la igualdad de género y la no discriminación laboral debían (o al menos deberían) estar entre ellos- el estudio comparativo de la situación de las mujeres en distintos países se convierte en una necesidad para la formulación de planes de igualdad de género y de políticas anti-discriminatorias comunes.

En este entorno, el estudio que se desarrolla tiene como ámbito geográfico la zona de Río Grande del Sur (Brasil) y Uruguay, las que si bien no coinciden en su delimitación jurídica en términos de estado-nación, es igualmente posible trazar un perfil de comparación dadas sus características territoriales y de intercambios comerciales constituyendo, en el caso de la primera, la principal zona de influencia del Mercosur en Brasil. Cabe aquí recordar el planteo de Melvin Kohn (1987) en relación a que cuando se trasciende las fronteras nacionales las zonas geográficas pueden ser tratadas como unidades de comparación y análisis buscándose relacionar sus características. En este mismo sentido, su propuesta busca discutir cómo las instituciones sociales y los procesos se relacionan sistemáticamente con variaciones nacionales, lo que nos remite a la siguiente delimitación que fuera realizada y que tuvo como antecedente un diagnóstico cuanti-cualitativo realizado sobre la industria de la alimentación en el Uruguay (Lovesio, Varela, 1993). La información relevada en dicha oportunidad mostraba a la industria láctea como una de las potencialmente más sensibles al proceso del Mercosur y compartía el conjunto de indicadores que fueran establecidos, tanto en términos de reconversión productiva como a nivel de su proyección regional. Si bien ésta situación marcaba diferencias sustantivas con la realidad de Río Grande del Sur (RGS), se consideró que ello sería un elemento importante de comparación para el análisis a ser llevado a cabo.

En tanto ello, una **tercer cuestión** consistió en indagar si las posibilidades (o el grado) de reconversión de las industrias lácteas, las estrategias empresariales adoptadas y su proyección en el Mercosur, incidirían sobre la mano de obra ocupada tornando más vulnerable el trabajo de las mujeres en relación al de los hombres, lo que en términos cuantitativos dependería de la diversificación de productos, de las innovaciones tecnológicas, del desplazamiento de la mano de obra, etc. y, en términos cualitativos, del tipo de tarea o actividad a ser desarrollada, del aprendizaje y la calificación requerida y, en particular de la competencia (en el sentido de idoneidad) que las mujeres ofrecen en dicho esquema.

De acuerdo a lo expuesto, el **objetivo general** estuvo centrado en estudiar la forma en que las relaciones de género se construyen/reconstruyen, en el contexto de reconversión industrial en curso, y comprender las resistencias y los cambios que se van elaborando en el ejercicio de las prácticas laborales, mediante su expresión en el “chão da fábrica” y, en tanto ello reflexionar, desde una perspectiva de género, acerca de cómo las alteraciones que se producen afectan el trabajo de las mujeres y de los hombres.

En el entendido de que las transformaciones que vienen ocurriendo en el ámbito de la producción inciden en los procesos de toma de decisiones de los empresarios, y que éstas están permeadas por consideraciones de género, la forma de organizar el trabajo y de gestionar la mano de obra constituyeron los ejes principales para la identificación de elementos que fueran indicativos de las desigualdades laborales entre los géneros así como de los movimientos que ocurren en términos de oportunidades y de inserción laboral para uno y otro sexo.

En este marco, detectar diferencias y similitudes en la relación desigualdades de género-trabajo en distintos escenarios geográficos y productivos, en los cuales se identifiquen las limitaciones al trabajo femenino (barreras de género) y los patrones que la sustentan (sociales, culturales, legislativos) permitiría contar con nuevos elementos para “... combatir la discriminación basada en el sistema sexo/género en el nuevo contexto supranacional integrado” (Yannoulas, 2001:4) y, a la vez favorecer la interacción y el diálogo entre los distintos interlocutores -que impulsan la equidad de género- y los ámbitos institucionales y decisorios del Mercosur.

Entre las orientaciones que sustentan la **construcción del objeto** se destacan: a) la articulación interdisciplinaria y b) la perspectiva de la comparabilidad. a) La articulación interdisciplinaria forma parte del abordaje teórico-metodológico propuesto y conjuga tres áreas: a) los Procesos de Integración Regional, entre los cuales el Mercosur opera como contexto general de la propuesta en donde se incluye el tratamiento dado a las mujeres trabajadoras en dicho ámbito así como las disposiciones que se encuentran en la legislación de los países contemplados en el estudio; b) la Sociología del Trabajo que, a través de la reconversión industrial, de los cambios en la organización del trabajo y la gestión de la mano de obra, brinda elementos para el análisis de las desigualdades de género en el espacio fabril y, c) los Estudios de Género, en donde el “género” como categoría relacional constituye la preocupación fundamental.

b) La perspectiva de la comparabilidad tiene que ver con cuestiones principalmente metodológicas³. En este sentido, se parte de que *los estudios que son propositivamente comparativos* desde el inicio de la investigación -en relación a otros que no lo plantean así- ayudan a una mejor delimitación del objeto y brindan mayores posibilidades heurísticas sobre los límites y alcances de la aplicación de un concepto, el uso de una técnica, el

³ Cabe recordar que la comparabilidad es estructural en la medida que forma parte de las exigencias del Programa de Doutorado em Estudos comparados sobre a América Latina e o Caribe (CEPPAC).

referente teórico, etc. Establecer un diálogo entre las unidades de comparación, es un hecho que puede resultar ventajoso en tanto exige ir observando semejanzas y diferencias y, a medida que ellas van siendo descubiertas o al menos esclarecidas (o no), aporta elementos significativos para la comprensión de la realidad que se está problematizando. Una realidad que tiene espacios definidos y tiempos que pueden y deben compatibilizarse; una realidad que dice de lugares, de fechas, de fábricas, de culturas, de vivencias, de contextos, de mujeres y de hombres, de lo cotidiano,... de lo real y de lo simbólico.

Desde esta perspectiva, el estudio se lleva a cabo en **forma comparativa** contemplando herramientas cuanti-cualitativas en donde se articulan, los cambios que se procesan a nivel más micro, y que afectan directamente la vida de l@s actor@s sociales involucrad@s en ellos, con algunos aspectos referidos a cuestiones macro-estructurales (económicas, políticas, legislativas) que inciden en las estrategias empresariales.

Los **procedimientos metodológicos** contemplan una discusión de las categorías conceptuales diluidas en la tesis en donde se articula la revisión de la literatura de las áreas mencionadas, la etnografía de las empresas, las visitas a las plantas y las entrevistas que fueran realizadas. Las actividades de investigación se desarrollaron en dos etapas, una primera que abarcó los procedimientos secundarios (revisión bibliográfica, levantamiento y análisis de datos secundarios, selección de las empresas y plantas de la industria láctea); y una segunda que consistió en la realización de entrevistas en profundidad semiestructuradas y/o abiertas (que fueron grabadas), las que se llevaron a cabo en tres niveles de indagación: informantes clave que por su idoneidad y/o representatividad aportaran información sobre el proceso del Mercosur, el sector lácteo y la reconversión industrial (8 entrevistas); empresarios o mandos medios de las industrias lácteas seleccionadas (9 entrevistas), trabajador@s y personal de supervisión y gerencial de las plantas seleccionadas (25 entrevistas) (véase Anexo 1). Es de señalar que, como en toda investigación que involucra un diálogo entre la teoría y los acontecimientos de la realidad, se realizaron otros contactos e indagaciones, principalmente a nivel académico, que proporcionaron elementos sumamente útiles para el abordaje del trabajo de campo.

La opción metodológica *estudio de casos* se vincula: por un lado, a contribuir al desarrollo de la conceptualización sociológica de las relaciones de género y, en particular comprender cómo ellas se construyen/reconstruyen mediante su expresión en el “chão da fábrica”; por otro, a la necesidad de conocer situaciones concretas del trabajo de las mujeres y de los hombres, para que a partir de las relaciones de género observadas,

podiesen ser señalados elementos capaces de informar análisis regionales; o sea, que contribuyesen a una mejor comprensión de las desigualdades de género-trabajo en el contexto de la reconversión industrial en curso en el proceso del Mercosur.

Desde el punto de vista de la periodización, que opera como un instrumento de contexto, el estudio registra como fecha de inicio la firma del Tratado de Asunción (26 de marzo de 1991) y se extiende hasta el período en que se ubica la investigación empírica⁴, lo que ubica al planteo en un mismo tiempo cronológico, tiempo que se vincula a una situación específica que se desenvuelve en más de un espacio geográfico. Esto lleva a señalar que, si damos relevancia al dónde y al cuándo se producen determinados fenómenos sociales, sin dejar de observar el porqué ellos ocurren, sus resultados pueden ser potencialmente generalizables “... los factores únicos, específicos no pueden ser exclusivos así como no pueden ser totalmente desechados de los contextos históricos” (Przeworsky y Teune, 1990)

La **estructura de la tesis** se divide en dos partes principales: la parte I desarrolla las dimensiones y orientaciones teóricas que operan como marco referencial de la investigación y se divide en cuatro capítulos (1 a 4); la parte II se centra en la descripción y análisis comparativo del estudio empírico en donde se dialoga con las cuestiones teóricas desarrolladas antes; esta parte consta de tres capítulos y un cuarto de consideraciones finales (5 a 8).

En el primer capítulo, se aborda el contexto subregional latinoamericano en el proceso de globalización, en donde se desarrollan los antecedentes históricos de la integración económica en América Latina, los distintos procesos regionales y su culminación en el Mercosur, destacándose las ausencias sobre temas sociales y laborales y, la exclusión -al menos inicial- de la sociedad civil en las mesas de negociaciones, y las repercusiones que ello tiene sobre la inserción laboral de las mujeres.

El capítulo dos, introduce una reflexión sobre la consideración de las mujeres trabajadoras en el contexto del Mercosur y registra, por un lado, las principales acciones e iniciativas llevadas a cabo en diversos ámbitos, con la participación de organismos internacionales e instituciones nacionales -públicas y privadas- particularmente en los países de Brasil y Uruguay; por otro, recoge informaciones acerca del tratamiento dado al trabajo de la mujer en el Mercosur en los primeros documentos elaborados por el ex-

⁴ Es de señalar que, en una realidad cambiante como la que aquí se aborda, muchas de las cuestiones que enmarcan la investigación (proceso de integración, participación económica, asuntos en materia legislativa) sufrieron transformaciones a la fecha de esta publicación, por lo que en todos los casos que fue posible, se procuró actualizar información.

SGT11 sobre “Relaciones laborales, empleo y seguridad social”, en los convenios elaborados por la OIT sobre la igualdad en el empleo y la eliminación de la discriminación y resume el conjunto de disposiciones que se encuentran contenidas en las legislaciones de Brasil y Uruguay. Para finalizar se realiza un somero balance sobre las dificultades que la “generación” de derechos para las mujeres encuentran en la arena pública.

El capítulo tres, trata de los cambios ocurridos en el mundo del trabajo, especialmente en aquellos aspectos de la reconversión industrial y de los nuevos paradigmas productivos, así como a las acciones empresariales en busca de competitividad y de una mejor inserción a nivel regional e internacional, los cuales son referidos - particularmente- al sector estudiado. En este marco, se desarrollan principalmente los cambios de orden productivo y organizacional vinculados a las nuevas formas de organización del trabajo y de gestión de la mano de obra, en donde la flexibilidad, ya sea a través de la gestión productiva o de la gestión de la mano de obra, opera como un elemento fundamental de esos cambios, los que en su asociación con las transformaciones económicas y la evolución tecnológica constituyen el marco más amplio para el análisis de los aspectos ligados a la flexibilidad del trabajo en las empresas y plantas consideradas. Las estrategias empresariales que se desarrollan refieren a: la flexibilidad de la mano de obra en términos de polivalencia, rotación de tareas y trabajo en equipo; los criterios de valoración de la mano de obra (calificación/formación, remuneraciones); y a la participación y el relacionamiento laboral como dos aspectos de la “gestión participativa” a través de los cuales se busca el involucramiento de l@s trabajador@s con los objetivos empresariales. Dos cuestiones merecen ser señaladas en la construcción de este capítulo: por un lado, destacar que uno de los ejes claves de la transformación competitiva en el contexto del Mercosur, es la tendencia empresarial hacia una mayor flexibilización de los procesos productivos y del trabajo y se encuentra íntimamente ligada a la llamada reestructuración productiva; por otro, anunciar que la ausencia de la cuestión de género en este capítulo, se debe a que la casi totalidad de los análisis realizados sobre los temas aquí expuestos, se han centrado en aspectos técnicos y económicos siendo pocos los que consideran la interrelación con otros factores (sociales, culturales, etc.).

El capítulo cuatro, está dedicado al campo de los estudios de género con el propósito de delimitar el marco de las *relaciones de género* y definir los conceptos utilizados en la investigación, tarea que se inicia mediante el desarrollo de algunas cuestiones de fondo relativas al surgimiento, trayectoria y usos de la *categoría género* y sus

principales abordajes teórico-conceptuales hasta desembocar en el significado del carácter relacional del “género” y las dos principales corrientes teóricas que lo desarrollan: la denominada “relaciones sociales de sexo” (también llamado “sexo social”, “clases de sexo”) y el concepto de “relaciones de género”. A continuación y con el objetivo de establecer un diálogo articulado con las cuestiones a ser consideradas en el mundo del trabajo, se introducen: en primer término, aquellos aspectos del imaginario sobre el trabajo femenino y masculino, en el entendido de que las imágenes de género proporcionan, de manera explícita o implícita, criterios para la definición e implementación de las políticas y estrategias empresariales para la organización del trabajo y la gestión de la mano de obra femenina y masculina; en segundo lugar, se exponen algunos de los principales estudios que han analizado los procesos de modernización tecnológica y organizacional y la aplicación de nuevos modelos productivos (procesos de trabajo, tecnología, gestión, calificación) y sus impactos en términos de la segmentación ocupacional de género y las tendencias discriminatorias relacionadas con la división sexual del trabajo. Para finalizar y, a los efectos de contextualizar la participación de la mano de obra femenina en el mercado de trabajo y las tendencias de los variados procesos de feminización, se sintetizan algunas de las características más generales, a fin de ofrecer un registro de dicho comportamiento en el ámbito de las regiones en las que se enmarca esta investigación: RGS (Brasil) y Uruguay.

A partir del capítulo cinco se realiza el análisis de la información de los casos estudiados: la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (Conaprole) de Uruguay y la empresa Laticinios CCGL de RGS; la Planta No. 13 Isla de Gorrity (de Conaprole) y las Plantas de Santa Rosa y Tres de Mayo (de la CCGL). En este capítulo se efectúa, en primer lugar, una breve contextualización de las empresas de la industria láctea en la región del Mercosur, lo que -junto con otros elementos- permitió su selección. Luego, se desarrollan algunas de sus características más generales y estrategias productivas, a partir de las cuales fueron definidas las plantas industriales -unidades de análisis- en las que se profundiza el análisis que fuera objeto de esta investigación. En primer lugar, se desarrollan las características de las plantas y sus correspondientes sectores de producción a través de la descripción de los procesos productivos y las diferentes tareas que ellos involucran, en donde se introducen los primeros comentarios acerca de sus implicaciones para la división sexual del trabajo. En segundo lugar, se comenta la dinámica observada en las plantas, especialmente con relación a la gestión productiva que fuera expuesta en el capítulo tres y,

las innovaciones tecnológicas, en términos de mejoramiento de la base tecnológica o de la organización de la empresa.

El capítulo seis refiere a la mano de obra de las empresas y las políticas empresariales para su gestión, registrándose las características de la ocupación, en términos del personal ocupado por sexo y categoría de las empresas y plantas estudiadas así como también de los movimientos ocurridos en las tasas de participación de las plantas, según género, en el período 1991-1996. Se exponen también algunas de las principales características individuales (edad, educación, etc.) del personal ocupado y su distribución en las tareas de producción. A continuación y con el propósito de observar qué tipo de cambios se vienen dando (o no) en la distribución de las tareas que realizan mujeres y hombres, se registran las áreas o sectores de producción de las plantas mostrando los desplazamientos ocurridos en la mano de obra femenina y masculina. Para finalizar se desarrollan las políticas empresariales que son utilizadas por las empresas y/o plantas para el reclutamiento y contratación del personal así como también las categorías laborales, los sistemas de remuneración y regímenes de trabajo, concluyendo con una reflexión sobre la aplicación empresarial de la normativa jurídica.

El capítulo siete, no por último menos importante, y ya como cierre del estudio empírico, desarrolla las prácticas de gestión de la mano de obra en las plantas estudiadas, en donde se da prioridad a los testimonios de l@s entrevistad@s en el entendido de que sus palabras son, en los más de los casos, suficientemente elocuentes y permiten una mejor identificación de las desigualdades de género que se procuró desvendar. El capítulo desarrolla de qué manera se conjugan organización del trabajo y gestión de la mano de obra en la práctica concreta, a través de la planificación, supervisión y control del trabajo, cuáles son los requisitos de calificación para el desempeño de las tareas y de qué manera se aplican las estrategias de flexibilidad (polivalencia, rotación y trabajo en equipo) y los niveles de autonomía que pueden ser alcanzados. En este entorno, las formas de relacionamiento son un aspecto más de esa interacción y diálogo y buscan rescatar las complejidades que intervienen y dificultan la visualización de las desigualdades de género. El conjunto de estos aspectos conducen a algunas consideraciones, ilustradas también por testimonios, sobre las persistencias y los cambios en el proceso de la división sexual del trabajo en donde las prácticas “generizadas” y la “masculinización” de la mano de obra, constituyen dos elementos importantes en la recreación de la discriminación de la mujer en el espacio fabril.

En consideraciones finales, se retoman aquellas cuestiones más sugerentes del desarrollo de la investigación, con el propósito de responder a las preguntas principales que fueron objeto de indagación y las constataciones más importantes que de ello derivan. Se concluye con algunas reflexiones acerca de qué caminos pueden abrirse para alcanzar la equidad de género en un proceso de integración regional y de reestructuración productiva y qué posibilidades tenemos las mujeres de revertir las innumerables situaciones que profundizan las desigualdades de género existentes en las prácticas laborales concretas.

Los anexos incorporados al final del texto son los siguientes: Anexo 1: Lista de las entrevistas realizadas; Anexo 2: La cadena agroindustrial del sector lácteo; Anexo 3: Pautas de entrevista aplicadas a los mandos medios (Pauta 1) y a l@s trabajador@s (Pauta 2) de las plantas estudiadas; Anexo 4: Tabla No. 1 Cambios en la distribución de tareas según género. Planta 1 y Tabla No. 2 Cambios en la distribución de tareas según género. Planta 2.

Notas aclaratorias para la lectura de la tesis

1. Dado que, la mayor parte de la bibliografía de referencia fue consultada en portugués y que la tesis se escribe en español se optó por realizar una traducción libre de los textos correspondientes.
2. Se utiliza @ en todos aquellos casos que nos referimos simultáneamente a mujeres y hombres como un elemento de apropiación de la cultura femenina. No se utiliza @ cuando la bibliografía referenciada no lo contempla.
3. El uso de *itálica*, **negrita** o subrayados en el texto cuando están referenciados responden al texto original. En los otros casos, éstos y los entrecomillados corresponden a la autora.
4. Las citas de textos de autores son referenciadas con letra normal.
5. Las citas de las entrevistas realizadas son referenciadas con letra en *itálica*.
6. La numeración de los cuadros corresponde internamente a cada uno de los capítulos.
7. Se utiliza [...] en aquellos casos que, para facilitar una mejor comprensión de la lectura, se modifica la versión original del texto o el testimonio que se señala.
- 8.. La sigla RS corresponde a la Región de Sur de Brasil y RGS a Río Grande del Sur.

9. La sustitución de los nombres de la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (Conaprole) por empresa A (de Uruguay) y de Laticinios CCGL por empresa B (de Río Grande del Sur) es convencional y se realizó a los efectos de facilitar la lectura del texto. Con este mismo criterio se denomina Planta 1 (P1) a la Planta Isla de Gorriti (de la empresa A) y Planta 2 (P2) a las plantas de Santa Rosa y Tres de Mayo (de la empresa B).
10. Los entrevistados de las empresas son denominados por su cargo o función y serán llamados de E1A, E1B... en el caso de la empresa A y de E1B, E2B... en el caso de la empresa B (Anexo 1).
11. Los entrevistados de las plantas también son denominados por su cargo o función y serán llamados de E1P1, E2P1... en el caso de la P1 y de E1P2, E2P2... en el caso de la P2 (Anexo 1).
12. El trabajo de campo propiamente dicho que involucra las entrevistas a empresarios, mandos medios y trabajador@s así como las visitas a las plantas, se llevó a cabo básicamente desde mediados de 1996 hasta inicios del año 1997. Otras entrevistas de indagación fueron realizadas con anterioridad a esta fecha así como también con posterioridad a la misma a fin de recabar algunas informaciones complementarias (anexo de entrevistas)
13. Las heterogeneidades que -en algunos casos- presentan los cuadros elaborados responden, por lo general, a las dificultades encontradas en la información recolectada. Por un lado, los datos estadísticos, existentes en las publicaciones de los organismos emisores o en otros tabulados de estudios ya realizados, presentan variaciones entre los países y/o regiones lo que hace que en oportunidades la comparación entre los mismos no responda exactamente al mismo criterio; por otro, la desagregación por sexo también plantea limitaciones lo que hizo necesario recurrir a diversas fuentes (observaciones que se registran cuando corresponde).
14. La información obtenida de las empresas y las plantas presenta ciertas disparidades lo que se debe, por un lado, al sigilo empresarial que predomina en las empresas y, por otro, a las características de las mismas y a las distintas estrategias productivas que ellas implementan. Estos aspectos también inciden en la indagación de las entrevistas en profundidad, realizadas a los mandos medios y a l@s trabajador@s, las que proporcionan mayor o menor información según el tema que corresponda. Esto hace a la consideración de que, si bien la comparación busca establecer las similitudes y las diferencias, en ocasiones ésta también se da por la presencia-ausencia de elementos a ser comparados.

Antes de concluir corresponde mencionar las dificultades que tuvieron que ser enfrentadas durante el proceso de esta investigación. Ellas se relacionan básicamente con la empiria propiamente dicha en donde el espacio y el tiempo jugaron un papel fundamental, especialmente por tratarse de la exigencia de un estudio comparativo. Desde el punto de vista espacial, es de mencionar que el trabajo de campo realizado en Uruguay y Río Grande del Sur significó trasladarse en varias oportunidades de un lugar a otro, así como también desplazarse a Brasilia en donde estaba centralizada la orientación académica de la tesis. Ello significó más tiempo de lo previsto lo que estaba acotado por la disponibilidad de los recursos humanos y también económicos. A ello, se debe agregar que el acceso a las plantas no fue una tarea fácil, requiriéndose de solicitudes formales y autorizaciones especiales por parte de las autoridades de las empresas para la concreción de las visitas y entrevistas a ser realizadas, situación que aunada tanto a los cambios que se estaban procesando en las mismas como a la escasa sensibilidad por el tema en cuestión implicó un considerable tiempo de lobby.

CAPITULO 1. EL CONTEXTO SUBREGIONAL LATINOAMERICANO EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN**1. El contexto histórico de la integración económica****1.1 El concepto de integración económica**

El concepto de integración económica es definido desde diversos enfoques. Entre ellos, y de acuerdo al análisis realizado por Bela Balassa (1961), la interpretación que se enmarca dentro de la integración internacional es la que parecería otorgar más precisión al concepto. En este sentido, la integración económica es definida como la supresión de la discriminación entre las unidades económicas de los diferentes países, y las formas resultantes de integración económica pueden ser caracterizadas por la ausencia de discriminación en varias áreas⁵. La integración económica entonces designa procesos que involucran la combinación de economías separadas en regiones económicas más amplias y

(...) es vista como un proceso a través del cual dos o más Estados se unen con objeto de formar un mercado más amplio, que les garantice un mayor y mejor aprovechamiento de las economías de escala y lograr, con ello, niveles más adecuados de eficiencia para competir en los mercados internacionales (Fernández, 2000:53/4).

El concepto acompaña diversas formas de integración tales como un sistema de preferencias arancelarias, área de libre comercio, una unión aduanera, un mercado común, una unión económica, en la cual se produciría la unificación de las políticas monetarias, fiscales y sociales. Cada una de estas formas o etapas de integración económica representa un grado diferente de integración de acuerdo a los tipos de discriminación abolidos.

Se señala que cuanto más avanzado el proceso de integración económica, mayor la interdependencia de los Estados que de él participan y la necesidad de la armonización de normas y políticas (económicas, fiscales, monetarias, laborales, etc.), lo que requiere el establecimiento de una autoridad supranacional cuyas decisiones comprometan a todos los Estados-miembros.

⁵ La autora considera que la inclusión de los procesos sociales en el concepto de integración económica, referida por Myrdal y Kindleberger [s/f], no es necesaria cuando se trata de formas menores de integración económica: puede darse desarrollo en el campo económico sin que el mismo ocurra necesariamente en el campo social.

La noción de ampliación de la actividad económica más allá de las fronteras nacionales constituye un factor de optimización de la actividad económica, en donde la integración aparece como un instrumento para estimular las actividades económicas (industriales, agrícolas, comerciales, etc.) y promover el desarrollo de un área. El énfasis colocado en el regionalismo como factor de optimización económica es explicado por una doble perspectiva que se complementa: mientras que por un lado se plantean limitaciones de orden económico al interior de las fronteras nacionales, por otro la posibilidad de un espacio geográfico común a varios países ofrece un conjunto de ventajas vinculadas a posibilidades técnico-económicas, acceso a recursos, mejoramiento de comunicaciones y reducción de tiempos y costos en los transportes y, en el precio de los seguros, entre otros (Cevallos, 1971).

1.2 La Integración en América Latina

Dentro de este encuadre, y en lo que refiere a América Latina, la integración económica ensayada a través de diversos acuerdos, durante varias décadas, relaciona básicamente el desarrollo nacional con los principios generales de la integración regional. El tema de la inserción de los países latinoamericanos en la economía internacional, si bien siempre estuvo presente, adquiere relevancia recién en los últimos años "... como respuesta a la creciente globalización de la economía y a las insuficiencias demostradas en numerosos casos por la anterior estrategia de industrialización" (CEPAL, 1994:5).

1.2.1 Antecedentes históricos

En el proceso de integración latinoamericana se pueden señalar dos momentos bien diferentes (Silva, 1990). Un primer período que comienza a perfilarse en el siglo XIX con las luchas por la independencia política y se extiende hasta las primeras décadas del siglo XX, durante el cual el énfasis estuvo puesto en una Unión Latinoamericana, en donde lo político y lo cultural eran aspectos prioritarios de la conformación de las nuevas sociedades latinoamericanas. Los problemas más visibles del momento histórico estaban estrechamente relacionados con la necesidad de estructurar los Estados nacionales y atender las diferencias socio-culturales -producto de la época de la colonia- intentando canalizar la heterogeneidad derivada del mestizaje hacia una identidad que fuera propia a los pueblos latinoamericanos.

En un segundo período, que generalmente se localiza a partir de la época de la segunda posguerra -aunque el mismo se origina ya desde la crisis de 1929 cuando los patrones de intercambio se modifican- la preocupación por la integración se centra

principalmente en aspectos derivados de la situación económica que atraviesa América Latina⁶. Es un momento en que el proceso de sustitución de importaciones comienza a fracasar en la mayoría de los países latinoamericanos, hecho que aunado a la persistencia de problemas de origen externo lleva a adoptar otra actitud que busca complementar el desarrollo industrial con la integración progresiva de las economías nacionales en un solo mercado regional (Cevallos, 1971).

1.2.2 El regionalismo de 1ª generación

Desde los años 50 los economistas de la CEPAL plantean la necesidad de integración de las economías latinoamericanas, fundamentada en una serie de estudios sobre sus capacidades y potencialidades de desarrollo. “Entre 1956 y 1959, la formación de un mercado común latinoamericano ocupó parte sustancial de los estudios y de las preocupaciones de la CEPAL, a través de su Comité de Comercio” (Silva, 1990:41). A fines de 1957 se crea el Grupo de Trabajo del Mercado Regional Latinoamericano que trazará un conjunto de lineamientos en busca de alternativas para enfrentar la situación crítica de la región (Baumann et. al., 1987). En la década de los 60 se asiste a nuevas propuestas⁷ vinculadas a la creación del mercado común latinoamericano y a la promoción de acuerdos sub-regionales.

Es la época de regionalismo señalado como de primera generación, período en que la concepción “desarrollista” constituye la base de los presupuestos teóricos que permean el proceso de integración latinoamericana de esos años, que se centran básicamente en dos aspectos: a) la necesidad de acelerar la industrialización y b) la importancia de crear un mercado común latinoamericano que permita superar la limitación de los mercados nacionales (Silva, 1990). Se postula entonces que la expansión del comercio recíproco, por medio de la liberalización de los intercambios intra regionales, sería la única vía de salida para el problema de desarrollo económico latinoamericano (Baumann, et. al., 1987). Esta propuesta no era fácil de implementar debido a la debilidad de las relaciones intra regionales derivada de la dependencia de América Latina con los centros económicos mundiales (Cevallos, 1971).

⁶ Es de señalar la importancia que la creación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 1948 va a tener desde entonces en la incentivación del movimiento integracionista latinoamericano.

⁷ Informe de los Cuatro, Declaración de Bogotá, Declaración de los Presidentes de los Estados Americanos, entre otros.

Dos orientaciones, no necesariamente contrapuestas, se disputan el predominio de la propuesta integracionista. Por un lado, la ya mencionada orientación “desarrollista”, que postulaba que la ampliación de los mercados nacionales a través de la formación de un mercado común latinoamericano era fundamental para el desarrollo de la industrialización en la región. Por otro, la orientación comercialista -que prevaleció en el proceso de integración latinoamericana- establecía la conformación inicial de un Área de Libre Comercio a fin de resolver los problemas que restringían el comercio recíproco de los países de la zona. Se señalaba que la liberalización del comercio entre un grupo de países era el paso inicial para la consecución de una unidad económica y política.

El objetivo integracionista no dejaba de estar presente: unos y otros manifestaban preocupación por las dificultades del comercio internacional y la falta de relaciones comerciales intra-latinoamericanas observando la necesidad de un mercado regional que podía crearse en forma gradual y progresiva.

Se va generando, de manera paulatina, un proceso de integración latinoamericana que “... no solamente constituye un instrumento para acelerar el desarrollo interno de la región sino también para mejorar su participación en el sistema internacional” (Herrera, 1974:vii). Sin embargo, ella resulta básicamente complementaria siendo recién después de la “década perdida” que comienza a ser realmente planteada como una inserción dinámica de los países de la región en la economía internacional.

En este período, que se inicia en la década de los 50 y se extiende hasta mediados de los años 80, se firmaron diversos acuerdos de integración, que son básicamente comerciales y no tienen realmente en cuenta la cuestión laboral. Entre ellos se destacan la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), el Pacto Andino y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) que sustituye a la ALALC.⁸

La **ALALC**, creada por el Tratado de Montevideo de 1960 (TM-60), se integró inicialmente por Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay, adhiriendo más tarde Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia. Su objetivo básico consistía en la ampliación del comercio regional y de los mercados nacionales, a través de la formación de una zona de libre comercio, en un plazo inicial de 12 años que luego fue ampliado hasta diciembre de 1980. Se procuró que los instrumentos adoptados para alcanzar los objetivos de la liberalización del intercambio comercial zonal fueran compatibles a los de las

negociaciones de reducción tarifaria y liberalización comercial del GATT: las listas nacionales de concesiones, la lista común de bienes a ser desgravada y particularmente las listas especiales según el desarrollo de los países, la cual no estaba sujeta a la cláusula de la nación más favorecida.

Diversos factores dificultaron la consecución de los objetivos de la ALALC, algunos de los cuales dependieron de la propia concepción en la cual ella fue creada.

Las dificultades prácticas vinculadas a la naturaleza multilateral de las negociaciones, a la poca flexibilidad de las principales disposiciones del Tratado, a los objetivos ambiciosos en él establecidos, aliadas a la oposición del sector privado y a problemas de naturaleza política surgidos con la gradual instalación de regímenes autoritarios en la casi totalidad de los países de la región, determinaron el apareamiento de crecientes frustraciones e intereses conflictivos en la implementación del TM-60 y en el funcionamiento de la ALALC (Barbosa, 1991:60).

A ellas se sumaron las disparidades de desarrollo económico existentes entre los países integrantes y la divergencia otorgada a la conducción de sus políticas económicas, observadas en las décadas 60 y 70, en donde para Argentina, Brasil y México el TM-60 era básicamente un mecanismo de liberación de comercio mientras que para la generalidad de los otros países socios era percibido como un instrumento para complementar sus economías e impulsar el desarrollo.

Otro elemento que incidió negativamente fue la ausencia de voluntad política de los gobiernos latinoamericanos que preferían buscar soluciones individuales para sus problemas (Estrella, 1993). Si bien en el ámbito de la política exterior el discurso se centró en señalar como prioridad la formación de un mercado común regional, al nivel interno la conducción de la política económica y comercial mostró lo contrario. Desde proyectos nacionales de desarrollo -en donde se hacían eco las conveniencias sectoriales y particulares (proteccionismo, subsidios)- hasta la acción negociadora concreta, fueron reflejo del escaso convencimiento otorgado al esfuerzo integracionista regional (Barbosa, 1991).

Dicho esfuerzo se agrava a partir de los años 70, momento de rivalidades políticas, militares, económicas y comerciales entre los países de la región (se destaca la polémica entre Argentina y Brasil por la construcción de la hidrovía Itaipú, proyecto brasilero-paraguayo). Por otra parte, la primera crisis del petróleo y el inicio del proceso de

⁸ Como es sabido, en el período fueron también firmados un conjunto de acuerdos comerciales entre países centroamericanos, entre ellos el Mercado Común Centro Americano (MCCA) y la Comunidad del Caribe (CARICOM), los que no se detallan por estar alejados del centro de interés del proceso que se aborda.

endeudamiento externo lleva a retomar algunas negociaciones, pero ello no impide que al final de la década el proceso de integración previsto en el TM-60 se encuentre enflaquecido:

... -el crecimiento de la economía mundial, la expansión de las exportaciones para terceros mercados, el flujo abundante de recursos financieros externos- tornaron a las economías latinoamericanas más dependientes del mercado internacional ... [aún cuando] ... entre 1960 y 1980, el comercio intra-regional creció 20 veces, contra apenas 10 veces con el resto del mundo (Barbosa, 1991:62,88).

El **Pacto Andino**, de carácter sub-regional, es resultante de un grupo de países integrantes de la ALALC, de orientación “desarrollista” que intentaban equilibrar las desventajas relativas de algunos de los países de desarrollo intermedio o de menor desarrollo relativo. Se crea a través del Acuerdo de Cartagena de 1969 e inicialmente reúne a Bolivia, Chile, Colombia, Perú y Ecuador, adhiriendo Venezuela en 1973 y retirándose Chile en 1976 a raíz de discrepancias acerca del tratamiento al capital extranjero.

El aspecto relativo al tratamiento dispensado a la inversión extranjera es uno de los más polémicos del Pacto Andino. Aún cuando fueran establecidas normas, las mismas no eran contrarias a este capital ni tuvo como objetivo impedir su entrada en la sub-región andina. Es más, el programa de integración andina con la liberalización del régimen de capital extranjero así como el establecimiento de entendimientos bilaterales, brinda mayores posibilidades al capital monopolista internacional que al capital nacional de aprovechar el área integrada, dada no sólo por la capacidad de operar a través de sus filiales, sino también por su experiencia al nivel internacional y su mayor desarrollo tecnológico y financiero (Silva, 1990).

A fin de intentar revertir la tendencia existente en la ALALC se firmó el tratado de la **ALADI** en 1980. Este nuevo organismo da prioridad al establecimiento de un Área de Preferencias Tarifarias regionales, en el entendido de que un esquema más flexible de entendimientos bilaterales o por grupos de países, sin abandonar los acuerdos multilaterales constituiría un camino más viable para la conformación de un mercado común latinoamericano. En el artículo 1º del Capítulo I establece que

(...) las Partes Contratantes darán prosequimiento al proceso de integración encaminado a promover el desarrollo económico-social, armónico y equilibrado, de la región (...) Ese proceso tendrá como objetivo a largo plazo el establecimiento, en forma gradual y progresiva, de un mercado común latinoamericano (Almeida, 1992:33).

El TM-80 creó diversos mecanismos que permitían la liberalización del intercambio comercial intra-regional, sin embargo su utilización fue limitada concentrándose en algunos países del Cono Sur y, adquiriendo importancia recién a partir de 1988 (Barbosa, 1991).

Una vez más diversos problemas enfrentan la liberalización del comercio regional. La limitación de los compromisos multilaterales y la persistencia de tendencias proteccionistas aunado a los reflejos negativos de la coyuntura recesiva de los años 80 (segunda crisis del petróleo en 1979 y agravamiento de la deuda externa con la moratoria mexicana de 1982) así como a la fragilidad financiera externa de los diversos socios regionales y a las asimetrías existentes entre los países miembros fueron, entre otros, obstáculos para alcanzar el objetivo planteado (íbid.).

De todos modos, la instrumentación para la creación de sistemas subregionales y el estímulo a la celebración de acuerdos bilaterales (desde 1981 fueron firmados más de 130) representarán importantes pasos en el proceso de integración económica de los países de la región (Estrella, 1993), países que, al final de los primeros diez años de la ALADI, diez años “perdidos”, se enfrentan a la necesidad de reorientar el proyecto integracionista conforme a las necesidades del momento y de acuerdo a las nuevas condiciones planteadas por el contexto de creciente apertura internacional.

Otro aspecto que jugará un papel importante es la incidencia de factores políticos⁹. La existencia simultánea en los diversos países del continente de regímenes autoritarios y Gobiernos democráticos dificultó -hasta mediados de los años 80- las negociaciones del proceso de integración regional. A partir de entonces se asiste a un cuadro político hasta ahora inédito en el continente: el de gobiernos democráticos libremente electos en todos los países miembros, que canalizará acciones de concertación política y económica. Los frutos de la llamada “diplomacia informal” pasarán a reflejarse favorablemente en el nuevo escenario regional (Barbosa, 1991).

1.2.3 El regionalismo de 2ª generación

La etapa del regionalismo de segunda generación que se empieza a gestar desde mediados de la década de los 80 y se extiende hasta nuestros días, se caracteriza por la necesidad de adoptar nuevas formas de integración que se adecuen a la realidad de los países

⁹ Los países que estaban en dictadura eran los cuatro del Mercosur, Chile, Bolivia, Perú y Ecuador, en estos dos últimos hubo retornos parciales a regímenes electorales antes que en los países del Sur. “En 1973 el Cono Sur se vio sacudido por varios hechos políticos traumáticos. Mientras que en Brasil había una dictadura con casi una década desde que fuera instalada, en junio de ese año se dio un golpe de estado en Uruguay, y en septiembre ocurrió lo mismo en Chile, donde fue derrocado el gobierno del socialista Salvador Allende ...” En marzo de 1976, se instala en Argentina un nuevo régimen militar totalmente emparentado con los postulados de la Doctrina de la Seguridad Nacional (Fernández, 2000:152/3).

de la región y contribuyan a mejorar la inserción internacional de las economías latinoamericanas.

En términos generales y, según la CEPAL (1994:2), se trata de la etapa de “regionalismo abierto”, es decir,

(...) un proceso de elevada interdependencia económica a nivel regional, impulsado tanto por acuerdos preferenciales de integración como por otras políticas en un contexto de apertura y desreglamentación, con el objeto de aumentar la competitividad de los países de la región y de constituir, en lo posible, un cimiento para una economía internacional más abierta y transparente.

Es un período en que la ALADI ocupa un papel fundamental actuando como bisagra entre la primera y la segunda generación en que aquí se encuadra la integración latinoamericana. Su tarea será ahora superar el nivel negociador estrictamente comercial e intentar

... un enfoque integracionista renovado que logre articular los mecanismos de integración con las políticas de desarrollo de los países-miembros a través de la gradual armonización de sus políticas macroeconómicas (...) involucrando otros sectores sociales, además de las burocracias gubernamentales (Barbosa, 1991:92).

El proceso integracionista se acelera a partir de 1985, se revitalizan antiguos acuerdos y elaboran otros nuevos que enfatizan la necesidad de realizar esfuerzos sub-regionales que caracterizan el proceso negociador del período. Las concepciones relativas a la inserción internacional de las economías latinoamericanas (estrategias de crecimiento apoyadas en modelos de sustitución de importaciones) cambian significativamente ante un escenario de profundas transformaciones, en donde la apertura externa, la inserción competitiva y la transformación productiva conforman el entorno en donde la región discute su proyecto integracionista de manera de asegurarse una participación activa en los nuevos tiempos.

Los principales acuerdos firmados durante este período en el continente americano son el Mercado Común del Sur (Mercosur) -el cual será abordado en detalle más adelante- y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA -North-American Free Trade Agreement), firmado en octubre de 1992, acuerdo de carácter continental que reúne a México, Estados Unidos y Canadá.¹⁰

En paralelo se sucede un conjunto de acuerdos de liberalización comercial entre los que se encuentran: el Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela), la Zona de Libre

¹⁰ “El NAFTA, primer acuerdo significativo entre países asimétricos, crea, en un período de transición de 15 años, una zona de libre comercio con libertad de circulación de bienes, servicios y capitales. Pero no llega a configurar una unión aduanera...” (Chaloult, 1993:1).

Comercio entre México y cinco países de América Central y otros acuerdos entre Chile-Argentina, México-Venezuela y Venezuela-Argentina-México.¹¹

Otras dos iniciativas son: la formación de un Área de Libre Comercio Sur Americana (ALCSA)¹² que incluiría a los países del Mercosur, del Grupo Andino y Chile y la articulación de un Área de Libre Comercio Americana (ALCA) a partir del año 2005 acordada en la Cúpula de Miami:

En diciembre de 1994, los EUA convocaron, en Miami, una reunión de Cúpula de los 34 Jefes de Estado de las Américas y del Caribe, con excepción de Cuba, a fin de proponer la formación de un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) hasta el año 2005 (...) una integración de *jure*, con fuertes elementos de *asimetrías* entre los 34 actores/Estados en juego. Se trata de una integración que está siendo construida a partir de una fuerte presión de una de las partes sobre las demás, y de ambivalencias y reluctancias de otras partes o Bloques ya existentes. Algunos países ven la iniciativa como una imposición por parte de los EUA (Martins, 1997) con vistas a mantener su hegemonía en la región (Chalout, 1998:12/3).

El **Mercosur**, creado por el Tratado de Asunción el 26 de marzo de 1991 y firmado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay¹³, define un marco de integración basado fundamentalmente en acuerdos comerciales, de índole bilateral y regional entre los Estados miembros. Es el resultado de un proceso de negociaciones que se inicia fundamentalmente a mediados de los años 80 -período de redemocratización-¹⁴, sin desestimar la incidencia de las experiencias de integración latinoamericana que se enmarcan en la etapa de regionalismo de 1ª generación.

Es entonces, a partir de 1985 que Brasil y Argentina, superando décadas de antagonismo e intentando una alternativa a la crisis económica por la que atravesaban ambos

¹¹ Es de mencionar la Iniciativa Amazónica que se origina en el interés de Brasil de ampliar sus fronteras económicas y comerciales con siete países del área y cuyas negociaciones se encuadran en el ámbito de la ALADI (Barbosa y Panelli, 1994).

¹² El ALCSA surge de la idea lanzada por Itamar Franco en la VII Reunión de los Presidentes del Grupo de Río, en octubre de 1993. Se trata de una iniciativa que además de su esencial dimensión comercial y económica presenta su lado político, en tanto "un proceso más amplio de integración de América del Sur podrá ayudar a enfrentar los contextos externos desfavorables, pues permitirá la preservación del mercado ampliado de los países que adhieran al área de libre comercio". A su vez, la propuesta de libre comercio americana presenta motivaciones semejantes atendiendo principalmente a la estrategia política de Estados Unidos en la región. (Chalout, 1994:36-41). Al respecto y dentro de la Iniciativa de las Américas, conocida como Plan Bush, cabe mencionar el Acuerdo preliminar Mercosur-EUA (4 + 1) de junio de 1991.

¹³ Inicialmente, la adhesión de nuevos socios estuvo prevista a partir de cinco años de su vigencia, pudiendo considerarse antes del plazo solicitudes de países que no fueran parte de otros esquemas de integración, situación en la que sólo Chile se encontraba. Actualmente, Chile y Bolivia tienen una asociación especial y participan en muchas de las actividades del Mercosur; también es de señalar que Chile está cerca de un acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos.

¹⁴ "Entre 1983 y 1985 recuperaron sus democracias Argentina, Brasil y Uruguay, todos ellos gobernados durante varios años por dictaduras militares basadas en la Doctrina de la Seguridad Nacional que predominó durante los años sesenta y setenta en América Latina (...) el desplazamiento de los gobernantes militares se dio en los tres países en medio de la participación más o menos masiva de gran parte de sus ciudadanías, con una muy importante participación en la lucha por la democratización de parte de los sindicatos, las organizaciones de derechos humanos, las federaciones estudiantiles y otros sectores de la sociedad civil (...) Paraguay, por su parte, habría de tener un proceso bastante diferente (...) el derrocamiento del último dictador... ocurrió varios años después" (Fernández, 2000: 160/1).

países, inician un proceso de integración, que quiebra el ritmo de los esfuerzos multilaterales de la región.

Uno de los primeros pasos que no sólo incrementa las relaciones comerciales sino que también busca la complementación industrial y la cooperación tecnológica entre Brasil y Argentina, es el Acta de Iguazú firmada en noviembre de 1985 por los presidentes José Sarney y Raúl Alfonsín. La misma instituye el Programa de Integración y Cooperación Económica Brasil-Argentina (PICE/PICAB) que se firma en julio de 1986 -compuesto por 24 protocolos- dando origen al proceso de integración del Cono Sur. Tiene por objetivo promover un espacio económico común, con la apertura selectiva de los respectivos mercados y el estímulo a la complementación de sectores industriales específicos de los dos países, con base en los principios de flexibilidad, gradualidad, equilibrio dinámico y simetría, de modo de permitir la adaptación progresiva de los sectores productivos alcanzados por las nuevas condiciones de competitividad (Estrella, 1993).

En noviembre de 1988, los dos países firman el Tratado de Integración, Cooperación y Desarrollo, con el propósito de fijar un espacio económico común en diez años, por medio de la creciente eliminación de las barreras tarifarias y no-tarifarias y la gradual liberalización del comercio. Un nuevo impulso lo constituye el “Acta de Buenos Aires”, firmada en 1990 (luego del cambio de gobierno) por el entonces presidente de Brasil, Fernando Collor, y el presidente de la Argentina, Carlos Menem, quienes deciden anticipar para finales de 1994 el establecimiento de un mercado común entre los dos países. Los acuerdos que reglamentaban la progresiva integración entre esos dos países -que juntos atienden casi la mitad del Producto Bruto Interno (PIB) del continente latinoamericano- repercutieron en las economías de otros países de la región.

Los gobiernos de Paraguay y Uruguay se manifestaron favorablemente a su inserción en el proceso de integración, proyecto que con la Firma del Tratado de Asunción adquiere carácter regional. Al respecto, cabe señalar que para éstos países quedar al margen del nuevo espacio económico significaba no sólo aislarse regionalmente sino también enfrentar una difícil situación a nivel de su inserción económica internacional. Más allá de las discrepancias, en torno a la conveniencia o no de integrarse, el balance dio como resultado que el Mercosur era vital para su desenvolvimiento futuro. El hecho de ser los socios menores, ya fuera por el tamaño en términos de superficie y de habitantes, como por presentar desventajas geográficas al no poseer litoral marítimo y apenas alcanzar el 1% del Producto Bruto Interno (PBI) de los cuatro países, reflejaban -entre otras características tanto

de nivel macro como sectorial- las especificidades que debían considerarse a la hora de las negociaciones.¹⁵

En este contexto es de mencionar que, los Acuerdos de Complementación Económica (ACE) N°1 y N°2, ex-convenio Argentino Uruguayo de Cooperación Económica (CAUCE) y ex-Protocolo de Expansión Comercial (PEC) entre Brasil y Uruguay respectivamente - vigentes desde mediados de los años 70- así como también el ACE N°13, de noviembre de 1989, relativo a la Integración Subregional Fronteriza entre Argentina y Paraguay y, el ACE N°14 de diciembre de 1990, entre Brasil y Argentina, -que muestran los vínculos existentes entre los cuatro países- pasan a regular las relaciones económico-comerciales en el período transitorio 1991/1994.¹⁶

De acuerdo con el discurso oficial, el Mercosur se presenta para los cuatro países como la puerta de entrada al Siglo XXI, permitiéndoles ampliar su autonomía de decisión y evitando quedar vulnerable a los impactos de políticas adoptadas sin su participación. Pero no sólo es virtualmente una forma de contrarrestar la marginalización de América Latina en el comercio internacional sino que también, siendo “... coherente con la tendencia a la regionalización de las economías”, es la posibilidad de alcanzar una inserción más competitiva en el mercado internacional y aumentar su flujo comercial con el resto del mundo. Es:

... una tentativa de hacer frente a la desaceleración del comercio mundial, a la realidad de la globalización y formación de grandes grupos comerciales -con el consecuente avance del proteccionismo- y, fundamentalmente, a la contracción violenta de las importaciones de los cuatro países a fines de la década de los 80, producto de los programas de ajuste a que fueron sometidos para hacer frente a los graves problemas financieros causados por la deuda externa (Ramos, et. al., 1994:255).

Cabe señalar aquí que, como dice Ermida¹⁷ (1998), el Mercosur, junto con la Unión Europea, son las dos únicas uniones aduaneras regionales vigentes en el mundo, circunstancia que si bien podría calificarse como formal “se llena de contenido cuando se

¹⁵ Véase: MERCOSUL *Relatorio da Gazeta Mercantil* del 31 de dezembro de 1994 y 2 de enero de 1995. Publicación que reúne información de: *El Cronista* de Buenos Aires, *El Diario* de Santiago, *El Observador* de Montevideo y *Hoy* de Asunción y de la propia *Gazeta Mercantil* de Brasil.

¹⁶ En dicho período y a nivel político institucional, se constituye, entre otros, el Grupo Mercado Común (GMC) que incluye once sub-grupos de trabajo y tiene como tarea la armonización de las políticas sectoriales y macro-económicas en vistas a encaminar medidas en el contexto de la implementación de los objetivos del Tratado. Posteriormente, en diciembre de 1994, el Protocolo de Ouro Preto, establece la estructura institucional definitiva del Mercosur en donde se crean nuevas instancias como la Comisión de Comercio del Mercosur (CCM), la Comisión Parlamentaria Conjunta, el Foro Consultivo Económico-Social (FCES) y la Secretaría Administrativa.

¹⁷ Oscar Ermida Uriarte, es Profesor de Derecho del Trabajo en la Facultad de Derecho (Montevideo, Uruguay) y Especialista Principal de la OIT para Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay (documento “Institucionalidad laboral del Mercosur” www.oit.org)

observa que, entre 1990 y 1995, el comercio intra-Mercosur aumentó un 200%, mientras que el comercio exterior del bloque lo hizo un 80%”.

2. Globalización y regionalización

En el final del segundo milenio, dos fenómenos capitales afectan y ayudan a redefinir el escenario internacional: el avance de la globalización y el papel cada vez mayor de la regionalización de los bloques económicos. Los dos procesos, aunque estén interrelacionados, tienen una dinámica propia y actores distintos (Chaloult, 1998:1).

Es una realidad indiscutible que en el umbral del Siglo XXI, el mundo experimenta un nuevo escenario regional e internacional, producto de profundas transformaciones económicas -impacto de nuevas tecnologías, internalización de la producción, cambios en la división internacional del trabajo- y de un conjunto de acontecimientos geo-políticos que se manifiesta, entre otras cosas, en la denominada globalización de la economía mundial.

La globalización¹⁸ es descrita, por lo general, como “un proceso en marcha” (Ianni, 1995:24) que crea vínculos y espacios sociales transnacionales. En tanto que, las transformaciones que se han venido operando son básicamente económicas y políticas, la globalización se asocia normalmente a procesos económicos -productivos, comerciales y financieros-, como la circulación de capitales, la ampliación de los mercados o la integración productiva a escala mundial. En este entorno, es además relevante la perspectiva político-institucional relativa a cambios en la naturaleza y decisiones de los Estados, en términos de alianzas de diverso carácter, lo que puede “... implicar la pérdida de varios atributos de la soberanía económica y política de un país, estimulando este otro fenómeno contemporáneo: la regionalización de un país” (Chaloult:1998:2).

Sin embargo, el concepto también involucra fenómenos de la esfera social como la creación y expansión de instituciones supranacionales, la universalización de patrones culturales y el equilibrio de cuestiones concernientes a la totalidad del planeta. “Así el término ha designado la creciente transnacionalización de las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales que ocurren en el mundo, sobretudo en los últimos 20 años (Muçouçah, 1995)” (en Vieira, 1997:72/3).

Para Beck (1998), la *globalización* subraya el elemento de proceso que tiene lo transnacional en sus diferentes *dimensiones* tales como las *técnicas de comunicación*, las *dimensiones ecológicas*, las *económicas*, las de la *organización del trabajo*, las *culturales*,

¹⁸ “Globalización es a buen seguro la palabra (a la vez slogan y consigna) peor empleada, menos definida, probablemente la menos comprendida, la más nebulosa y políticamente la más eficaz de los últimos -y sin duda también de los próximos- años” (Beck, 1998:40).

las de la *sociedad civil*, etc. Otra dimensión -no mencionada explícitamente por Beck- que también es fundamental considerar tiene que ver con la división sexual e internacional del trabajo, en tanto un enfoque simultáneo de estas dos divisiones “... tomando como objeto [por ejemplo] la organización del trabajo industrial, a partir de dos figuras paradigmáticas, el taylorismo y la especialización flexible” (Hirata, 1997:45) puede contribuir a los análisis que se realicen exclusivamente en términos de división sexual del trabajo. En este mismo sentido, una comparación regional (como la que aquí se busca desarrollar) aporta elementos para el estudio de la recreación de las relaciones de género en contextos de globalización.

Desde una perspectiva económica, la globalización comprende diferentes aspectos entre los cuales son fundamentales las transformaciones ligadas a la expansión de los mercados y al acelerado cambio tecnológico en la producción y, particularmente, en los servicios vinculados a las comunicaciones, el transporte, el comercio y las finanzas, trascendiendo las fronteras nacionales y reduciendo los espacios y los tiempos.

El proceso de globalización de las últimas décadas no sólo profundiza las relaciones internacionales de las economías nacionales sino que también se expresa en la difusión de patrones transnacionales de organización económica y social incidiendo en muchos aspectos de la vida política, social, ambiental y cultural de los países.

Desde una perspectiva político-institucional, Beck (1998:29) dice que “La *globalización* significa los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios”. En este mismo sentido

Los Estados están siendo internacionalizados en sus estructuras internas y funciones. (...) Por toda la mayor parte de este siglo, el papel de los Estados era concebido como el de un aparato protector de las economías nacionales, (...) La prioridad del Estado era el bien-estar. En las últimas décadas, la prioridad se modificó, en el sentido de adaptar las economías nacionales a las exigencias de la economía mundial. El Estado se está tornando una correa de transmisión de la economía mundial a la economía nacional (Robert W. Cox, 1990:2 en Ianni, 1995:24).

Con el objetivo de precisar el término globalización, Beck (1998:128 y ss.) lo distingue de otros conceptos tales como globalidad (sociedad mundial) y globalismo (ideología neoliberal del dominio del mercado mundial). Además, señala que

... también se confunde globalización económica con internacionalización de la economía [y que]... lo que se comprueba es el fortalecimiento de las relaciones de producción y de comercio transnacionales en el interior y entre determinadas regiones mundiales: América, Asia y Europa.

El autor concluye que, considerando los indicadores, en las regiones de economía mundial lo más apropiado es hablar de “globalización de los mercados e internalización de la producción” (ibid.:165).

La globalización se presenta como una nueva configuración también espacial de la economía mundial en donde se articulan viejos y nuevos elementos de internalización e integración, e implica “... un *proyecto político* cuyos agentes transnacionales, instituciones y convergencias en el discurso (Banco Mundial, OMC, OCDE, empresas multinacionales, así como otras organizaciones internacionales) fomentan la política económica neoliberal” (ibid.:170).

De hecho, la expansión de los mercados se viene llevando a cabo dentro del contexto del modelo neoliberal de desarrollo, el cual a vuelta al discurso del *laissez-faire* que caracterizaba al capitalismo del siglo XIX (Benería, 1999).

A fin de establecer las relaciones entre globalización y regionalización, retomamos la cita del acápite en donde Chaloult (1998) señala que se trata de dos fenómenos que no son contradictorios, aún cuando sus actores claves sean diferentes. “La globalización es un fenómeno relacionado al *mercado* y tiene en las *empresas* sus actores principales; ya la regionalización es marcada sobre todo por la primacía de la acción *política* de los Estados, que establecen reglas en los planos regionales o sub-regionales” (Chaloult, 1998:3). Al respecto,

El debate sobre globalización y regionalización engloba el impacto de la revolución tecnológica, las fuentes del crecimiento económico y de la productividad a largo plazo, la importancia de los cambios en los sistemas de gestión empresarial y en la organización del trabajo así como los éxitos en la competitividad de los países y de las empresas. Este debate implica, asimismo, tener en cuenta la emergencia de un mundo tripolar, la mutación rápida de las relaciones Norte-Sur, la diversidad existente entre los países en desarrollo, la pobreza y el peligro de exclusión para una amplia franja de la población mundial y, en las economías desarrolladas, la expansión del par y una disparidad cada vez más marcada de los salarios y de los ingresos. Engloba también, por último, el papel de los gobiernos y la naturaleza de las relaciones entre el Estado y el mercado (Oman, 1994:11 y ss.). (...) Examinando las consecuencias de la globalización y de la regionalización para los países en desarrollo, Oman tratará acerca de los lazos que existen entre esos dos fenómenos, insistiendo en que no son procesos antagónicos sino que, por el contrario, tenderán a reforzarse mutuamente. Ve a las fuerzas microeconómicas como el motor de la globalización y destaca que son éstas las que están impulsando la integración regional de facto tanto como los acuerdos regionales de jure entre los gobiernos (...) (Fernández, W., 2000:38).

El impulso a la regionalización del comercio mundial¹⁹ -que ocurre después de la 2ª Guerra Mundial- tiene como resultado la conformación de grandes bloques regionales - comerciales, monetarios, económicos, tecnológicos y políticos- como son la Unión Europea (UE), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), el bloque de América del Norte integrado por Estados Unidos, Canadá y México (NAFTA) y el Mercado Común del Sur (Mercosur). La formación de estas entidades transnacionales ha sido interpretada como una regionalización de la economía, opuesta a la mundialización, y “... han adquirido en los últimos años una fuerte dinámica, y constituyen hoy día indudablemente el principal mecanismo a través del cual una región o un país se articula a la globalización como proceso inevitable y nuevo espacio para el desarrollo de las fuerzas productivas (Reveco, 1992)” (en Todaro y Yáñez, 1996:5).

Estos nuevos espacios geo-económicos,

(...) han contribuido a la globalización de los mercados, respondiendo a las iniciativas e intereses de actores sociales que con más probabilidad se pueden beneficiar de ellos. De la misma forma, la globalización ha sido canalizada a través de acciones de los gobiernos como agentes principales en la negociación internacional, tales como la Ronda del Uruguay de negociaciones comerciales que llevó al reemplazo del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) por la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995 (Benería, 1999:108/9).

En síntesis, las tendencias hacia la globalización, propias de un sistema económico basado en el mercado, están siendo acompañadas por procesos de regionalización económica. De ahí que, “La relación que se establezca entre Estado y mercado, en consecuencia, adquiere una particular importancia en los tiempos actuales, cuando las tendencias hacia la globalización se dan simultáneamente con las que llevan a la conformación de bloques geoeconómicos” (Fernández, 2000:51).

Así, mientras que para el Estado, “... las fronteras territoriales son la base necesaria de la autonomía nacional y la unidad política para el mercado es imprescindible la eliminación de todos los obstáculos, políticos o de cualquier otro tipo, que dificulten la operación de las transacciones”. El regionalismo económico pasa así a ser considerado “... como un peldaño para que los estados nacionales puedan -trabajando en conjunto, como bloques- incorporarse plenamente y sin mayores traumatismos a la globalización de los mercados y las sociedades” (íbid.).

¹⁹ Se inicia con la comunidad productiva del carbón y el acero implementada en Europa por el Tratado de París -1951- y con la firma del Tratado de Roma en 1957 que crea la Comunidad Económica Europea, la que se convertirá en referencia obligada de los posteriores procesos de integración a nivel mundial.

3. Integración regional y Mercosur

El proceso de globalización en curso plantea un conjunto de desafíos a los países latinoamericanos quienes realizan importantes esfuerzos en procura de mercados comunes y de integración²⁰ como forma de mejorar su inserción internacional. De hecho, la transnacionalización del capital productivo y financiero marca una nueva etapa de la economía mundial, adoptándose nuevas formas de intercambio y revalorizándose antiguos mecanismos integracionistas, “... cada vez más las soluciones a problemas nacionales se buscan a nivel internacional” (Benería, 1991).

La década de los 80, considerada “década perdida” para la economía latinoamericana es vista como el punto de inflexión entre los modelos precedentes en América Latina que marcará una nueva fase en la adopción de políticas que estimulen el desarrollo futuro de la región. Se señala que, dicho período de notable retroceso -observable a través de diversos indicadores- se caracterizó por una pérdida de dinamismo motivado por una fuerte caída tanto de las exportaciones de productos primarios como de la producción de la industria destinada a la demanda interna y, de la inversión, especialmente pública, con un crecimiento del deterioro de las condiciones de vida de un amplio porcentaje de la población a niveles cuantitativa y cualitativamente no conocidos anteriormente en la región.²¹

La búsqueda de un mejor posicionamiento internacional de las economías latinoamericanas intensifican el proceso integracionista, esta vez sobre bases más flexibles, de carácter regional y subregional, a través de acuerdos bilaterales en unos casos o mediante tratados más amplios en otros, sin renunciar al multilateralismo comercial.

El renovado interés por la integración regional en América Latina, que se sucede desde fines de los años 80, se presenta como una alternativa para enfrentar con relativo éxito los desafíos que el proceso de globalización presenta a los estados individuales. Dicho interés puede ser atribuido a factores de naturaleza tanto interna como externa.

Desde el punto de vista interno, las sociedades latinoamericanas enfrentan un conjunto de desafíos que se relacionan principalmente con el crecimiento económico y la solución de los desequilibrios sociales, la apertura económica al exterior, la reestructuración

²⁰ Véase ítem 1.2 de este capítulo.

²¹ “La tremenda crisis generada por la deuda externa era exacerbada por el aumento de las tasas de interés en los Estados Unidos, lo que aumentaba el monto del servicio de la deuda a niveles difíciles de cumplir para los países latinoamericanos, entre los cuales algunos de los del Cono Sur eran de los más afectados. A ello se sumaba la pérdida de competitividad internacional de sus productos exportables, en tanto que el crecimiento de sus exportaciones se volvía imprescindible para lograr las divisas necesarias para cubrir los pagos de la deuda” (Fernández, 2000:162)

y modernización de los sectores productivos, las inversiones en recursos humanos y el tema del desarrollo científico y tecnológico.

Entre los factores de índole externa se encuentra la -ya mencionada- consolidación de las grandes comunidades económicas y políticas integradas que tiene como centro a los países más dinámicos de la economía mundial y la creación del NAFTA.

Otro factor de incidencia en la revitalización de la integración se relaciona con el creciente proceso de redemocratización de los países de América Latina. En relación a este aspecto fue colocada la preocupación²² de que la redemocratización de varios países de la región se acompaña por un cierto grado de inestabilidad política derivada de los problemas económicos y sociales dejados por los regímenes militares. Esta cuestión, entre otras relativas, por ejemplo a la heterogeneidad de las economías de la región, a la dificultad de una estrategia consciente de desarrollo y a la ausencia de la sociedad civil en el proceso, generan situaciones que plantean dudas acerca del éxito futuro de la integración regional (Arruda, et. al., 1992).

En términos generales, hay cierto consenso en que:

El proceso de integración económica regional ocurre en un momento caracterizado por incertezas derivadas no solamente de los ajustes económicos internos y de las políticas de estabilización en curso en la mayoría de los países latino-americanos, como también de las transformaciones por que pasa la economía internacional, que tienden a acentuar las dificultades que existen para los países de la región (Barbosa, 1991:73).

Aún avanzadas las negociaciones esta problemática no deja de estar presente: las consideraciones de estrategia económica global relegan a un segundo plano las desigualdades estructurales de los países de la región que engloban un conjunto de dificultades a ser superadas. También persiste la discusión acerca de hasta dónde la conformación de mercados regionales puede ayudar a mejorar los desequilibrios que desde las últimas décadas son cada vez más violentos (Ramos, et. al., 1994).

En ese marco, en donde un conjunto de aspectos vinculados tanto a lo económico como a lo político y social sufren profundas transformaciones, y en busca de respuestas a las dificultades enfrentadas por los modelos de integración ensayados en América Latina²³, la

²² En Seminario realizado en Porto Alegre (11-13 de diciembre de 1991) "Mercosur o la integración de los Pueblos del Cono Sur" que reunió entidades sindicales, populares, de investigación y de asesoría.

²³ Es de recordar que la mayoría de los intentos de potenciar a la región como mercado, puestos en práctica en América Latina desde mediados de este siglo, no tuvieron continuidad debiendo enfrentar un conjunto de dificultades derivadas, en su generalidad, de los vaivenes de los flujos económicos a nivel regional/mundial así como aquellas vinculadas a los regímenes autoritarios existentes en los países latinoamericanos.

región discute su proyecto de inserción en el mercado internacional en base a nuevas concepciones -presentes también en el planteo cepalino de “regionalismo abierto”- tales como desregulación, flexibilización y modernización.

Otro aspecto que no puede dejar de ser señalado, se relaciona con el postulado de que si la integración es funcional a la transformación productiva con equidad “... puede contribuir a lograr un modelo de desarrollo que impulse de manera simultánea, el crecimiento y la equidad” (CEPAL, 1994:4), lo que significa la complementación de los procesos de integración de mercados a nivel regional y de integración social a nivel nacional. En este sentido:

La integración social a nivel de cada país, mediante políticas orientadas a reducir la marginación, constituye un condicionante fundamental de la integración regional, no sólo al ampliar el tamaño de los mercados que se integran, sino también a través de la contribución que hace a procesos más participativos y sólidos de desarrollo de la competitividad internacional (CEPAL, 1994:11)²⁴.

En este esquema el nuevo espacio regional/global estaría demandando no sólo la instrumentación de políticas que contribuyan a mejorar la inserción de la región en la economía internacional sino también el diseño de políticas que atiendan las necesidades del conjunto de los actores sociales y fomente una distribución más equitativa de los recursos y beneficios.

La creación del Mercosur²⁵, forma parte de esa nueva estrategia de crecimiento apoyada fundamentalmente en una concepción -diferente a los modelos de sustitución de importaciones- de apertura externa, inserción competitiva y transformación productiva y se inserta dentro de la dinámica de globalización que caracteriza el actual desarrollo de la economía mundial:

Ya en 1998, el Mercosur reunía una población superior a 210 millones de habitantes, una de las mayores rentas *per capita* entre los países emergentes, del orden de US\$ 5,2 mil por año, y un Producto Nacional Bruto (PNB) de cerca de 1,1 trillón de dólares, representando más de 50% del PNB y del producto industrial de toda América Latina, 46% de su comercio intra-regional, 45% de la población y casi 60%

²⁴ Este planteo requiere ser profundizado a la luz de análisis derivados del estudio de algunas experiencias de integración que estarían mostrando que ‘una mayor integración económica favorece la desintegración social’. Este aspecto ha sido desarrollado -ejemplificando el caso de Canadá- por el Prof. Dorval Brunell de la Universidad de Montreal -Quebec, en la Conferencia sobre “Globalización, regionalización y NAFTA” ofrecida en la UnB el día 31/5/1995.

²⁵ El Mercosur, a partir del 1o. de enero de 1995, constituye una zona de libre comercio a su interior y una unión aduanera hacia terceros países. Se propone viabilizar la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos a través, entre otros, de la eliminación de los derechos arancelarios y restricciones no tarifarias a la circulación de mercaderías y de cualquier otra medida de efecto equivalente, así como el establecimiento del arancel externo común. También buscará una política comercial conjunta con relación a terceros países. La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales -de comercio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetaria, arancelaria, cambiaria, de capitales, de servicios, de transporte y comunicaciones- hacen parte igualmente de las intenciones de los Estados partes. Otro compromiso asumido por los signatarios consiste en armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

de su superficie. (...) es desde enero de 1994 la más importante unión aduanera en el Hemisferio Sur (Chalout, 1999:41).²⁶

El Mercosur emerge así en un contexto en donde los procesos de integración regional aparecen como una estrategia fundamental del orden económico internacional, en un momento en que los países de la región asisten a problemas que difícilmente puedan resolver sin participar de un mercado ampliado que les permita competir en el mundo de hoy.

El Mercosur, originado²⁷ básicamente en decisiones políticas adquiere una singular dinámica²⁸, convirtiéndose en el agrupamiento más sobresaliente del espacio económico latinoamericano: "... es la iniciativa de política internacional más importante de la última década del Cono Sur... con consecuencias sociales y políticas innegables" (Soares, 1992:15)²⁹.

Chalout (1998:5; 1999:42) destaca que:

Externamente, el bloque (Mercosur) optó por el *regionalismo abierto*, con cada país abriendo su economía y, en conjunto, aumentando su presencia en una economía de mercados globales (...) [también] Otro aspecto importante a señalar es el carácter *global trader* del Mercosur y su valorización del sistema multilateral de comercio.

A nivel general, la instrumentación y reestructuración de las políticas macro-económicas (estatales, tecnológicas, industriales, etc.) constituyen un aspecto central en la marcha del proceso de integración. Un proceso de cambios, impulsado por la demanda de mercados de exportación y por procesos de liberalización comercial, en donde, si bien el escenario es básicamente económico y comercial, otras dimensiones -política, social, cultural, ecológica, etc.- son igualmente relevantes en tanto repercuten sobre distintos aspectos de la realidad y plantean nuevos desafíos en el análisis de las dinámicas sociales. Si bien, como ya se dijo, se trató inicialmente de un proyecto geopolítico, cabe mencionar que:

Más recientemente, en junio de 1996, los cuatro presidentes del Bloque firmaron una Declaración Presidencial sobre Compromiso Democrático en el Mercosur, la llamada "Cláusula Democrática", por la cual los cuatro países asumieron el compromiso de consultarse y de aplicar medidas punitivas, dentro del espacio normativo del Mercosur, en caso de ruptura o amenaza de ruptura del orden democrático de algún Estado-miembro. En la

²⁶ También es mencionar que los cuatro países, presentan similitudes y diferencias entre sí. Así mientras, por un lado, comparten una historia común, identificaciones culturales, lazos comerciales, un comercio fronterizo informal de gran magnitud y un mercado de trabajo que ha funcionado largamente como un mercado regional, debido a las migraciones masivas; por otro, tienen importantes diferencias, como por ejemplo: superficie geográfica, volumen y dinámica de la población y de la producción, peso relativo de los distintos sectores de actividad económica, heterogeneidad de la apertura regional e internacional de sus economías, entre otros (Espino, 1999b).

²⁷ Véase 1.2.3.

²⁸ Algunos ejemplos del aceleramiento del proceso se visibilizan en el aumento del comercio intra-Mercosur, la cooperación fronteriza, la multiplicidad de "joint ventures" entre Brasil y Argentina y el impulso del turismo intra-regional (Barbosa y Panelli, 1994:286).

²⁹ "... en Río de Janeiro en abril de 1998, fue firmada la Declaración de Río, en la cual se reconoce que "el Mercosur es el más importante proyecto de nuestra historia de casi cinco siglos de convivencia, [y que] juntos, estamos construyendo una profunda y verdadera alianza estratégica" (Coelho, 1998:45 en Chalout, 1998:6).

misma oportunidad, firmaron también una declaración sobre diálogo político (...) (Coelho, 1998:44/5 en Chaloult, 1998:6).

Por otra parte, importa señalar que en el curso del proceso de integración, el neoliberalismo naturalizó la economía y modificó las prioridades del Estado: promulga programas de desregulación de mercados, liberándolo de su intervención, y abandona su función protectora dejando de ser de "*bienestar*" restando importancia a las políticas sociales -disminución de gastos fiscales en rubros asistenciales como educación y salud- que absorbían gran parte de los costos de reproducción de la fuerza de trabajo, convirtiéndose paulatinamente en un instrumento de adaptación de las economías nacionales a la economía mundial. Esta tendencia se ha transformado en parte integral de la política económica en general y ha creado tensiones y oposición por parte de grupos sociales que han perdido poder relativo, como en el caso de los sindicatos y en general del trabajo en muchos países. El empresariado se convierte en un actor principal sustituyendo en términos protagónicos al Estado, en el nuevo orden productivo y social que se configura en América Latina.

Para finales de la década del 90, Chaloult (1999:65) concluye que:

De cara a los actuales procesos de globalización y de regionalización, los cuatro países-miembros del Mercosur optaron por la profundización y consolidación del Bloque, por la intensificación de sus relaciones con Chile y Bolivia, países asociados del Mercosur, y por la rápida formación del futuro bloque de América del Sur, ALCSA.

4. La cuestión social y laboral en el Mercosur³⁰

Es una realidad que la incertidumbre ha envuelto el proceso de integración desde su inicio, ya fuera por la ausencia de credibilidad provocada por el fracaso de esfuerzos anteriormente ensayados en la región, como por la manera en que el mismo fue concebido excluyéndose la participación de los sectores sociales. Chaloult (1998:7) expresa que:

La principal laguna se refiere a la cuestión social y a una mayor participación tanto de los empresarios como de los trabajadores en las decisiones y en los destinos del Bloque (...). El hecho es que la sociedad civil, a través de sus diversos segmentos como las asociaciones de clase y las organizaciones no-gubernamentales, no dispone de los espacios necesarios para estar presente, conforme debería. Lo mismo se puede decir con relación a los Parlamentos.

³⁰ Ermida (ibid.) dice que "[E]l desarrollo comercial alcanzado por el Mercosur en tan corto lapso, no se ve acompañado de un desarrollo social proporcional. En efecto, los derechos sociales y de ciudadanía no aparecen en los tratados constitutivos del Mercosur, salvo, muy escasamente, en el plano laboral, a pesar de que se reconoce la existencia de una importante dimensión social de la integración".

A pesar de ello, la forma en que el proceso se ha venido desarrollando puede, sino revertir esta percepción, al menos introducir otros elementos conducentes a una visión más optimista acerca de los probables logros a ser alcanzados en un futuro próximo.

Haciendo un poco de historia, el hecho de que el Tratado de Asunción, que da inicio al Mercosur, haya sido definido como un acuerdo “marco” provoca ausencias de temas sobre los que se dice muy poco:

El carácter más comercial que político-económico del Tratado de Asunción desvincula las medidas tarifarias de una estrategia de desarrollo regional que incluya una política industrial, de financiamiento, de cooperación empresarial y tecnológica y de efectiva democratización a nivel sub-regional” (Arruda, et. al., 1992:66/7).

En este entorno, se puede observar que todo aquello que tiene que ver con la cuestión social fue prácticamente ignorada. “Lo social no aparece –al menos a simple vista- en el Tratado de Asunción. Tampoco los ciudadanos y sus organizaciones (partidos, sindicatos, asociaciones)” (Ermida, íbid.)

Si bien es cierto que, la puesta en marcha del proceso de integración económica regional produce un conjunto de transformaciones que desborda los aspectos comerciales³¹, ocurriendo efectos sistémicos que deben ser contemplados, han sido pocas las acciones -a nivel de la práctica concreta de todos los actores sociales- tendientes a abordar las consecuencias sociales, culturales, políticas y ambientales, a excepción de algunas problemáticas específicas relativas principalmente a temas laborales. Esta situación provoca la necesidad de adoptar diferentes estrategias convirtiéndose en un imperativo que atraviesa cada acontecimiento, cada fenómeno, cada situación, en un sistema de relacionamientos en donde es vital la presencia de la sociedad en su conjunto, a fin de responder a los nuevos desafíos planteados.

En este sentido, cabe recordar que, la mayor parte de la sociedad -el sector privado (pequeños y medianos empresarios), los trabajadores rurales y urbanos, los movimientos populares- fue excluida de las negociaciones y decisiones adoptadas en la creación del Mercosur; un proceso -que como ya se mencionó- estuvo originado en iniciativas gubernamentales (Arruda, et. al., 1992), establecido de "*arriba hacia abajo*".

³¹ “En efecto toda experiencia de integración económica regional, más o menos desarrollada, acarrea múltiples efectos sociales y, dentro de éstos, los específicamente laborales (...) en el corto plazo es casi inevitable sufrir algunos efectos sociales negativos, como la desocupación sectorial y el riesgo de “dumping social” entre los propios países miembros del grupo (...) en el mediano plazo, pueden verificarse influencias recíprocas entre los sistemas de relaciones laborales de los países que se integran, amén del obvio surgimiento de un nuevo nivel -internacional/regional- de relaciones de trabajo. En ese marco, las áreas temáticas en las cuales el advenimiento de efectos laborales de la integración es más evidente o previsible, son entre otras, las relacionadas con la desocupación sectorial, la reconversión industrial, la recapitación profesional, la recolocación, la seguridad e higiene en el trabajo, la seguridad social, la estructura y la acción

El acuerdo fue definido sin que se implementase cualquier mecanismo formal de consulta o participación de los sectores interesados, (...) y mismo los Congresos Nacionales de los países miembros ratificaron a posteriori sin el examen necesario de su contenido y consecuencias³². (...) Solamente en el subgrupo de legislación laboral hay participación oficial de la representación sindical. Así, aunque esta iniciativa haya representado la apertura de un canal formal de diálogo con segmentos de la sociedad, la participación está restringida a los grandes capitales y los objetivos definidos se orientan a los intereses puramente económicos sobre todo comerciales, dejando al descubierto una agenda más amplia que englobe los intereses de los demás grupos sociales, que continúan marginalizados del proceso (Soares, 1992:16).

En este esquema, en donde la participación de la sociedad civil en su conjunto, es extremadamente limitada, no queda claro cómo puede ser efectivizada la dimensión social incorporada en el preámbulo del Tratado en el cual la integración aparece como un instrumento para, entre otros, “... acelerar sus procesos de *desarrollo económico con justicia social*”, un objetivo a ser alcanzado,

... mediante el aprovechamiento más eficaz de los recursos disponibles, la preservación del medio ambiente, el mejoramiento de las interconexiones físicas, la coordinación de las políticas macroeconómicas y la complementación de los diferentes sectores de la economía, con base en los principios de gradualidad, flexibilidad y equilibrio”, estableciéndose la necesidad de “promover el desarrollo científico y tecnológico de los Estados Partes y de modernizar sus economías para ampliar la oferta y la calidad de los bienes de servicios disponibles, a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes; (...) (Tratado de Asunción, 1991).

Al respecto, y ya avanzado el proceso, los trabajadores que defienden el fortalecimiento del Mercosur, cuestionan el rumbo que está tomando el proceso en curso y desean que el mismo sea reorientado “porque el Bloque no consigue alcanzar” dicho precepto (Chaloult, 1998:24).

Como es sabido, este discurso -expresado de una u otra manera- estuvo presente en iniciativas anteriores de integración en América Latina³³. Sin embargo, situaciones de desigualdad, de injusticia social, de pobreza, de marginalidad, de exclusiones, de violencia social, etc., predominan a nuestro alrededor en América Latina, cuando el mundo avanza en su 3ª Revolución Industrial. Una mirada a la historia latinoamericana es suficiente para saber de las dificultades económicas y sociales que permitan acompañar el llamado 'progreso' que puede ser entendido hoy como desarrollo científico-tecnológico.

sindicales, la negociación y los conflictos colectivos internacionales, así como la participación del trabajador en la empresa y en el mismo proceso de integración” (Ermida, *ibid.*).

³² De hecho, la organización institucional acordada, en su inicio, fue conformada por representantes gubernamentales de nivel ministerial -generalmente de los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía- admitiéndose sólo la posibilidad de invitar a representantes de organismos de la Administración Pública y del Sector Privado a las reuniones del GMC.

³³ Véase por ejemplo Tratado de Montevideo de 1980 -ALADI.

De ahí la desconfianza acerca de que esta nueva propuesta sea realmente una nueva instancia, una vía de crecimiento sustentable, una alternativa que pueda ayudar a superar los rezagos en los ámbitos de equidad y competitividad internacional que nuestros países -en mayor o menor grado- están padeciendo. Por eso, la implementación de acciones tendientes a revertir las situaciones actuales en esa materia -entre otras consideraciones- se convierte en una prioridad para comenzar a avanzar hacia la justicia social que se propugna. Obviamente que esto no será sencillo ante el escenario existente de pobreza acumulada, de desigualdades sociales -clase, género- y de degradación del medio ambiente, aspectos por demás prácticamente ignorados por el Tratado de Asunción, en lo que a propuestas concretas se refiere. Esta realidad plantea dudas en relación a cómo puede ser atendida la justicia social así como los logros de gradualidad, flexibilidad y equilibrio.

Es de señalar que, al poco tiempo de iniciado el proceso del Mercosur, se manifiestan preocupaciones en relación al escaso tratamiento dado a los aspectos sociales. Diferentes son los discursos, así como los análisis respecto al tema, según respondan al punto de vista del gobierno y de los grandes grupos económicos, a la óptica de los trabajadores o al sector empresarial. En este sentido, y a la vez que se coloca la cuestión de cuánto de aparente o real tiene el "silencio social" del Mercosur, se señala que dichos aspectos adquieren visibilidad gracias a la presión ejercida por la sociedad civil.³⁴

Haciendo un balance de los primeros años del proceso negociador del Tratado de Asunción, Almeida³⁵ (1993:12) dice que el Mercosur

... pasó a cubrir, ya a partir de la primera reunión del Consejo del Mercado Común, áreas no exclusivamente económicas, volcadas para los aspectos sociales, culturales o tecnológicos de la integración (...) también dejó de ser un proyecto exclusivamente gubernamental, involucrando apenas a los negociadores oficiales de los cuatro países miembros, movilizándolo a los más diversos grupos sociales y entidades representativas del sector privado, tanto empresariales como de trabajadores.

En ese período voces vinculadas a los sectores industriales expresan que el Tratado, en tanto no menciona medidas a ser adoptadas en relación a la justicia social -aspecto que sería encarado por cada país-, estaría ignorando los intereses de los trabajadores y se inscribiría en la línea de la "globalización" de la economía. Al respecto Chaloult (1998:24) recuerda que

³⁴La presión es considerada decisiva cuando el Grupo Mercado Común creó la primera institución laboral del Mercosur: el Subgrupo de Trabajo N° 11 "Relaciones laborales, empleo y seguridad social", lo que se detalla más adelante.

³⁵Diplomata, Consejero, Asesor Ejecutivo de la Subsecretaría General para Asuntos de Integración, Económicos y de Comercio Exterior.

El movimiento sindical y las centrales sindicales de los países-miembros del Mercosur, Chile y Bolivia, que en 1987 habían creado la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur (CCSCS), decidirán, después de una cierta duda, involucrarse directamente en el proceso, sobre todo a partir de 1992. Ya existía una cierta tendencia para la transnacionalización de las prácticas sindicales en el Cono Sur (Chaloult, 1997).³⁶

Desde el Seminario sobre “Mercosur o Integración de los Pueblos del Cono Sur?” que reunió a representantes de 30 entidades sindicales, populares, de investigación y asesoramiento (Porto Alegre, 11-13 de diciembre de 1991), se realizan propuestas tendientes a la articulación y organización de un Movimiento por la Integración de los Pueblos del Cono Sur que realice esfuerzos de cooperación, basado en los principios de autonomía, complementariedad, solidaridad y democracia entre las economías y los pueblos de la región. Una de las principales inquietudes allí señaladas se refiere a que el Tratado del Mercosur, situado en el contexto de política de ajuste de naturaleza neoliberal, “... comienza a afectar la vida de millones de trabajadores... al mismo tiempo que abre espacios privilegiados para los grandes grupos económicos transnacionales”.³⁷ Pauli (1999:11) dice que

A partir de esas presiones de las centrales sindicales y del propio Ministerio de Trabajo, fue posteriormente creado el Subgrupo de Trabajo 11 -Asuntos Laborales (Resolución N. 11/91)-, único con composición tripartita (gobiernos, empresarios, trabajadores), y que tuvo su objetivo ampliado a partir de 1992 para incorporar asuntos de seguridad social, pasando a denominarse ‘*Relaciones Laborales, Empleo y Seguridad Social*’” (Resolución N. 11/1992). En 1995, el Subgrupo de Trabajo 11 sufrió importante proceso de reestructuración, pasando a ser renombrado Subgrupo de Trabajo 10 (“*Asuntos Laborales, Empleo y Seguridad Social*”). Mantuvo, entretanto, su carácter tripartito original, teniendo su agenda de negociación, aprobada por el Grupo Mercado Común en diciembre de 1996, consagrando los mismos principios que limitaron la actuación del extinto SGT-11 (...)

Dentro de ésta orientación -en diciembre de 1992- las centrales sindicales de los países miembros del Mercosur elaboran un documento que encaminan a los respectivos gobernantes en donde se expresa,

(...) de forma clara su concepción y su propuesta para el desarrollo de una integración económica, social y cultural, encarada como un instrumento que aumente la capacidad de respuestas autónomas a las necesidades económicas de la región, a través del establecimiento de relaciones económicas y de cooperación mas justas y equitativas (Rossetto, 1993:19)

³⁶ “Las organizaciones de empleadores, por su parte, reaccionaron más tardíamente al redimensionamiento del escenario. Recién en 1994 se creó el Consejo Industrial del Mercosur, y en 1995 el Consejo de Cámaras de Comercio del Mercosur, órganos coordinadores, no sólo de creación más reciente, sino también de presencia menos activa que la sindical” (Ermida, íbid)

³⁷ “Declaración de Porto Alegre: por un movimiento por la integración de los pueblos del Cono Sur” en texto de Arruda, Gonçalves y Delorme “Mercosur o la integración de los Pueblos del Cono Sur”, 1992:69-84.

La presencia del tema en los debates sobre asuntos de integración, aún cuando no es garantía de una reversión de tendencias en lo que atañe a la situación antes mencionada, se convierte en un compromiso y comienza a ser visto como "... una nueva forma de organización política y social que debe cambiar profundamente la vida de los pueblos de esta región" (Almeida, 1993:17). Progresivamente, se acentúa "... la importancia de la actuación sindical y sus límites y, también, la perspectiva internacionalista y el interés nacional o local" (Vigevani, 1998:20 en Chaloult, 1998:25).

De diferentes maneras se enfatiza el hecho de que, la voluntad política a nivel meramente gubernamental es insuficiente para que la integración económica regional se desarrolle sobre bases sólidas, requiriéndose de la participación -sin exclusiones- de los diferentes sectores de la sociedad. En particular se observa, de fundamental importancia, la necesidad de ampliar el debate entre los sectores democráticos y populares "... a fin de constituir las bases necesarias a la formulación de alternativas democráticas al proyecto neoliberal de integración en curso" (Soares, 1992:16).

También es de recordar que:

En general, el nuevo discurso cepalino enfatiza las iniciativas nacionales destinadas a favorecer la integración, que tiene como denominador común la preocupación con las carencias sociales, particularmente en las áreas de salud, educación y empleo, la necesidad de medidas compensatorias para aliviar a pobreza y la urgencia en aumentar la competitividad regional a través de inversiones en recursos humanos, así como el compromiso con la búsqueda de desarrollo sustentable (Rubarth y Mendes, 1994:124).

Como vemos, las buenas intenciones en procura de una solución a las cuestiones sociales que afligen a América Latina son parte del debate existente. Sin embargo, y aún cuando temas relacionados con el medio ambiente y el desarrollo científico y tecnológico están siendo encarados en busca de alternativas que mejoren la calidad de vida de la población en su conjunto, seguimos asistiendo a situaciones de desigualdad en tanto los índices de pobreza permanecen, el contingente de excluidos aumenta, los aspectos laborales no son debidamente atendidos así como tampoco lo es la salud y la educación. Demás está decir que no hay ninguna preocupación explícita -y creemos que tampoco implícita- que esté relacionada con la división técnica del trabajo y mucho menos con la división sexual del trabajo. En síntesis, el decremento de la injusticia social aún aparece como una gran utopía, utopía que junto a las incertezas de consolidación y perspectivas futuras del proceso de

integración latinoamericana nos plantea un conjunto de interrogantes cuyas respuestas no son fácilmente predecibles.

Cabe recordar aquí que, la creación del SGT11, cuyas comisiones³⁸ referían principalmente a asuntos relacionados con la esfera socio-laboral, constituyó no sólo uno de los primeros canales de participación de la sociedad civil sino también un paso importante en relación a las cuestiones sociales. Otra instancia posterior, paralela a la reestructuración del SGT-11 (según fue mencionado antes) lo constituyó la creación del Foro Consultivo Económico-Social (FCES), a través del Protocolo de Ouro Preto en diciembre de 1994, "... único órgano laboral permanente de la estructura definitiva del Mercosur" (Ermida, íbid.)³⁹, donde participan empresarios, centrales sindicales y entidades de la sociedad civil. Además, en el sector denominado "diversos" (es decir otros que trabajadores y empleadores), en el caso uruguayo integran el Foro las cooperativas (Cudecoop) y los profesiones universitarios (Agrupación Universitaria); en el caso brasilero, el Instituto de Defensa del Consumidor (IDEC).

Las siguiente palabras⁴⁰ ilustran el encaminamiento de este SGT:

*El tratamiento de estos temas no es tarea fácil y en muchos casos se avanza con lentitud, en particular, cuando se trata de cuestiones que aún no pueden encararse totalmente como lo es el aspecto de las migraciones, que si bien la circulación de personas comienza a darse naturalmente, la fase propiamente dicha está distante. Entre otras de las dificultades que se plantean, se encuentran aquellas vinculadas a las reglamentaciones y convenios laborales existentes en los países, a la armonización de los sistemas de Seguridad Social, a la comparatividad de la Formación Profesional, a la operacionalización de los conceptos de lenguajes diferentes (...).*⁴¹

Dos son los temas sobre los que el SGT11 más avanzó, por ser considerados centrales en la etapa inicial y ambos corresponden a la Comisión 1 "Relaciones individuales de Trabajo": Costos de los trabajadores y Estudio Comparado del Trabajo. En relación a los

³⁸El SGT N° 11 constó de 8 Comisiones Temáticas referidas a: relaciones individuales y colectivas de trabajo, empleo y migraciones, formación profesional, medicina y seguridad en el trabajo, seguridad social, atención a sectores específicos y la Comisión de Principios que concentra dos actividades básicas: el estudio de las convenciones internacionales -Convenios con OIT- y la Carta de Derechos Fundamentales de los Trabajadores del Mercosur (o Carta Social del Mercosur).

³⁹ Ermida (íbid.) señala que el "... carácter meramente consultivo del FCES y los antecedentes prácticos europeos hacen temer que por sí sólo, este órgano sea insuficiente para garantizar la construcción de un sólido espacio social del Mercosur, y para asegurar una efectiva participación social en la integración."

⁴⁰ Entrevista realizada a un informante calificado Asesor del SGT11. Ministerio de Trabajo, Brasilia 23/9/1994.

⁴¹ Almeida (1999:25/6) recuerda que el artículo 1 del Tratado de Asunción habla de "libertad" de circulación del trabajo pero no necesariamente de los trabajadores. "En efecto el artículo 1 del Tratado de Asunción dice que la constitución del mercado común implica la "libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países" lo que podría teóricamente incluir a los trabajadores en esos "factores productivos", pero el resto del enunciado explica de manera precisa que tal libertad se dará "a través, entre otros, de la eliminación de los derechos arancelarios y restricciones no tarifarias a la circulación de mercaderías y de cualquier otra medida de efecto equivalente" restringiendo con eso el objetivo de la liberalización pretendida. En otros términos estamos en el universo de la circulación de "cosas" -bienes, servicios y capitales- no del libre movimiento de personas, aunque bajo el ropaje de trabajadores."

mismos, se han elaborado diagnósticos y analizado fundamentalmente las asimetrías existentes entre los cuatro países, teniendo además como objetivo crear una fórmula que posibilite cuantificar los costos laborales. También la Comisión 8 “De Principios”, ha encarado el examen de los Convenios de la OIT⁴², destinados a servir de base para la elaboración de la Carta de Derechos Fundamentales del Mercosur, revisándose cuáles han sido ratificados en cada país o, en su defecto, relevándose la disposición para hacerlo.⁴³

Las opiniones de los diferentes sectores sociales, en relación a lo actuado por el SGT11, no eran unánimes aún cuando se coincidía en que se registraron avances relativos al análisis de algunas cuestiones laborales.

Desde el punto de vista de los trabajadores, el SGT11 se habría ocupado de temas más de naturaleza técnica que propiamente de aquellos que más los estaba afectando, en tanto la prioridad pasaba por “... cuestiones que interesan principalmente a la óptica comercial y de la competitividad empresarial, como por ejemplo los costos laborales ...” (Rodríguez, 1993), así como por “... la dimensión de los mercados nacionales y no un diagnóstico profundo de las condiciones de trabajo, empleo y salario hoy existentes. La realidad quedó fuera” (Rossetto, 1993:20).

Esto nos dice que no fueron encarados en forma adecuada temas centrales como el salario y las condiciones de trabajo, los que son sustantivos ante los procesos de reconversión o de modernización productiva que requieren de innovación tecnológica y de cambios en los sistemas de gestión y productividad. También fue planteada la preocupación de que si las políticas de los países se orientan a mejorar la competitividad, a través de la reducción de los costos laborales, los problemas sociales pueden acrecentarse -aumento del desempleo, deterioro de los salarios, marginalización de algunos grupos sociales-.

Para los sectores empresariales, los temas de debate son variados relacionándose no sólo con algunas de las preocupaciones que afectan al sector trabajador sino también con las

⁴² “Aunque, la mayoría de las normas laborales internacionales se aplican a los trabajadores en general, sin distinción de sexo, algunos convenios y recomendaciones se refieren específicamente a la mujer. La orientación de la labor normativa de la OIT en esta materia gira en torno a dos preocupaciones fundamentales. La primera es la de garantizar la igualdad de oportunidades y de trato en el acceso a la formación, al empleo, a la promoción, a la organización y a la toma de decisiones, y lograr la igualdad de condiciones en lo que se refiere a los salarios, las ventajas, la seguridad social y las prestaciones de carácter social que van ligadas al empleo. La segunda preocupación es la de proteger a la mujer trabajadora, en especial en lo que se refiere a las condiciones de trabajo que pudieran representar riesgos para la mujer embarazada” (Nota informativa - Igualdad de Género, www.oit.org:2001).

⁴³ Ermida (ibid.) expone que la nómina de convenios internacionales del trabajo negociada tripartitamente, incluye 34 convenios de la OIT, entre ellos “... los Nos. 11, 98, 135, 151 y 154 sobre libertad sindical y negociación colectiva, el No. 144 sobre consulta tripartita en asuntos relacionados con la OIT, los Nos. 100, 105 y 111 sobre igualdad, trabajo forzoso y no discriminación, los Nos. 1 y 30 sobre limitación de la jornada, el No. 14 sobre descanso semanal, los Nos. 26 y 95 sobre salarios y otros sobre seguridad e higiene, inspección del trabajo y readaptación profesional”. Más adelante, agrega que “.. la Carta Social vendría a complementar la red de protección internacional de los derechos de los trabajadores del Mercosur [pero que lamentablemente la iniciativa].. ha perdido parte del impulso político de que gozara años atrás.”

implicancias de la reconversión en las condiciones laborales -trabajo, seguridad industrial, primas por productividad, antigüedad, presentismo, seguridad social- y, con las dificultades en la armonización de la legislación de los países del Mercosur, dadas las diferencias existentes en los mismos.

En resumen, Ermida (íbid.) señala que:

Los avances y logros de las diversas comisiones del SGT11, fueron desparejos, aunque promedialmente, [en su opinión], importantes y alentadores. Destacan la recomendación de ratificación de un elenco mínimo común de convenios internacionales del trabajo por parte de los cuatro países y los debates sobre la adopción de una Carta Social del Mercosur (...) el subgrupo y sus comisiones fueron durante varios años, la única instancia de participación tripartita en la consideración de los aspectos laborales del Mercosur; (...) El nuevo Subgrupo (10) tuvo su primera sesión en octubre de 1995 y ha tenido dificultades para reeditar la dinámica anterior, aunque sí ha mantenido el funcionamiento tripartito. El Subgrupo ha aprobado una nueva agenda (...).⁴⁴

Resta enfatizar que los impactos regionales del proceso de integración en curso se están convirtiendo en objeto de preocupación: los acuerdos que están siendo implementados inciden en las sociedades y en las políticas internas de cada Estado y, afectan de forma importante las cuestiones sociales que involucra la problemática laboral⁴⁵ y el medio ambiente.

Por otra parte, es una realidad que las transformaciones de las empresas para adaptarse a las nuevas condiciones de competitividad regional y también mundial, introducen desafíos de diversa índole -situaciones hasta el momento impensadas por muchos de los actores involucrados- que necesariamente deben ser encaradas si se quiere participar de la nueva dinámica productiva. Las estrategias posibles son variadas dependiendo de las posibilidades productivas y de inserción de cada uno de los países.

⁴⁴ El actual subgrupo 10 (Asuntos laborales, Empleo y Seguridad Social) tiene 3 Comisiones temáticas: la No.1: Relaciones laborales; la No.2: Empleo, Migraciones, Calificación y Formación Profesional; la No.3: Salud, Seguridad, Inspección del trabajo, y Seguridad Social. La Comisión No. 1 retoma su funcionamiento en oct./2000 (no funcionaba desde el 1998). Sus cometidos iniciales fueron: la Carta Social (que finalmente terminó, por ahora, en ser una Declaración firmada por los 4 Presidentes; y los Nomencladores (normativa laboral por temas en cada país). Actualmente esta Comisión se propone: actualizar el tema del relevamiento de la legislación laboral (elaboración del Nomencladores), lo que ya se había hecho por el subgrupo 11 sin llegar a ninguna resolución; y retoma el asunto de la nómina de Convenios de OIT a recomendar que sean ratificados por los 4 países. En Empleo no se está trabajando. Ese tema pasó al Observatorio de Mercado de trabajo (tripartito). Pág. web del Observatorio: www.observatorio.net Según se informó recientemente hay problemas de financiamiento para hacer investigaciones propias. Sobre Migraciones se ha concretado un cuestionario sobre estudio de las condiciones de trabajo en la frontera. En Formación Profesional se está trabajando en torno a un documento sobre principios básicos de FP en cada país. Y bases de programas de acción. Entre esos Principios figura: *Igualdad y Focalización en algunos sectores* (allí entraría la situación de las trabajadoras). (Actualmente la Junta Nacional de Empleo (JUNAE), en Uruguay, ha empezado a desarrollar (con Cinterfor-OIT) un Programa piloto de orientación y formación profesional para 500 mujeres.(Márquez, 2001: comunicación personal).

⁴⁵ “No se piense, con todo, que la adopción pura y simple de la libertad de circulación para los trabajadores en el ámbito del Mercosur contribuiría para el apareamiento de un sistema regional de relaciones profesionales (...) El resultado más probable sería el refuerzo del “ejército industrial de reserva” de los análisis marxianos deprimiendo aún más los salarios y las condiciones de trabajo en el Cono Sur, por la fuerza de la competencia no reglamentada y de un “dumping social” que se manifestaría en la práctica, independientemente de cualquier Carta Social o Declaración Sociolaboral” (Almeida, 1999:32).

De hecho, las políticas de ajuste estructural adoptadas por un gran número de países desde principios de los años ochenta,

(...) han representado un cambio profundo con respecto a la expansión e intensificación del mercado. Han sido programas de reestructuración profunda y de ajuste de cinturones para una gran proporción de la población en los países afectados. (...) programas impopulares que representan acuerdos entre gobiernos nacionales, países acreedores, bancos comerciales y organizaciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial que frecuentemente han impuesto severas condiciones para negociar nuevos préstamos y condiciones de pago (Benería, 1999:109).

Dichas condiciones, han incluido esfuerzos por crear un ambiente apropiado para la expansión de mercados, en tanto

Bajo el influjo de políticas económicas liberales, los Estados recurren a la privatización, a la desreglamentación y la desmonopolización de varios sectores de sus economías, afectando directamente la vida de los trabajadores y de toda la sociedad (Brunelle e Deblock, 1997 en Chalout, 1998:24).⁴⁶

Muchas de éstas (y otras) situaciones -hasta el momento impensadas por los actores involucrados- plantean nuevos desafíos que necesariamente deben ser encarados y para lo cual es decisiva la participación de los trabajadores y de todos los segmentos de la sociedad civil. Una participación que si se mantiene limitada, por la insuficiente difusión de la información y de espacios de discusión a nivel regional, favoreciendo apenas a ciertos grupos económicos, tendrá alcances reducidos y la exclusión será cada vez mayor. “Un real déficit democrático envuelve muchas decisiones de los Estados en el curso de la implementación de las políticas liberales y del propio proceso de integración, impregnado por esas políticas” (Chalout, *ibid.*).

En síntesis, la constitución de nuevos espacios regionales en el marco de la transnacionalización económica obliga a la restauración de nuevas luchas democráticas en las que el supuesto de la igualdad, organizado en torno al discurso liberal-democrático, ya no es más posible. Por el contrario, es necesario un replanteo de las diferentes relaciones de subordinación y de la reivindicación de nuevos derechos, lo que provoca la emergencia de nuevos sujetos políticos y la transformación de su propia subjetividad, a fin de canalizar “el ansia de reorientar los rumbos de la integración en curso, con la debida valorización de los

⁴⁶ En particular, las mujeres son víctimas directas de esas políticas manifiestas en los programas de estabilización y ajuste estructural. La disminución del gasto público en el área social y las reducciones salariales, entre otros efectos, repercute negativamente sobre las mujeres, las que por su tradicional función social así como por el aumento de hogares con jefatura femenina, asumirán mayores responsabilidades sociales, principalmente en las áreas de salud y educación (“ajuste invisible”) (Yannoulas, 2001).

temas sociales, como la promoción y la armonización de los derechos sociales y la mayor generación de empleos” (íbid.:29).

Un avance, en este sentido, es la constatación de que “... diversos actores, como son las centrales sindicales, los movimientos sociales, la sociedad civil y los poderes legislativos, desean participar más activamente del proceso de integración en curso” (íbid.) En otro trabajo, Chalout (1999) destaca la necesidad de intensificar esa participación para contrabalancear los efectos contradictorios del nuevo regionalismo económico y la globalización financiera como manera de reforzar “el pluralismo y la democracia en la región”.

Al respecto, y en lo que se refiere a la participación de las mujeres trabajadoras, la formación, en 1997, de la Comisión de Mujeres (CM) de la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur (CCSCS), Mercosur

(...) ha sido probablemente el paso más importante en términos de avance en la representación de los intereses de las mujeres trabajadoras. Desde su formación la CM de la CCSCS planteó un conjunto de reivindicaciones dirigidas hacia el propio movimiento sindical así como al ámbito oficial (Espino, 1999b:52).

Entre esas reivindicaciones, se cuentan, por ejemplo: incentivar la participación activa de las mujeres trabajadoras en el Mercosur; debatir y dar a conocer la Carta Social; generar políticas activas de acción positiva⁴⁷ para las mujeres de la región de acuerdo a los compromisos de la Plataforma de Acción de Beijing; adoptar las medidas necesarias para eliminar todas las formas de discriminación contra la mujer⁴⁸ (Espino, 1999b), ratificar el

⁴⁷ De modo general, se denomina acción positiva o afirmativa a las políticas que tienen como meta corregir antiguas y nuevas discriminaciones. (Delgado, Cappellin, Soares, 2000). Se trata de la adopción temporal de medidas especiales -legislativas, administrativas, judiciales-, destinadas a la promoción de igualdad de oportunidades, en diferentes ámbitos para grupos históricamente discriminados. Una comprensión más amplia de acción afirmativa surgió del Foro de Acción Afirmativa realizado en Italia, en 1994, que tuvo como finalidad examinar, de modo práctico, abordajes innovadores y creativos para las acciones afirmativas. En esa Conferencia se concluye que: “La acción afirmativa no es confirmada solamente como medida para corregir los efectos de discriminaciones pasadas o actuales, o como iniciativa destinada a garantizar la gestión eficiente de los recursos humanos, sino también puede ser vista como un instrumento gerencial para la consecución de las metas comerciales estratégicas de la organización. Hay una real necesidad de examinar como funciona un proceso de acción afirmativa no sólo desde el punto de vista de las mujeres, sino también bajo la perspectiva de los hombres; sin eso, la política de acción afirmativa no siempre conduce a cambios” (Voets, 1999:33/4)

⁴⁸ “Discriminación es el nombre que se da para la conducta (acción u omisión) que viola derechos de las personas con base en criterios injustificados e injustos como la raza, el sexo, la edad, la opción religiosa u otros. La discriminación es algo así como la traducción práctica, la exteriorización, la manifestación, la materialización del racismo, del preconceito y del estereotipo. Como el propio nombre lo dice, es una acción (en el sentido de hacer o dejar de hacer algo) que resulta en violación de derechos.” (OIT/MTb, 1998:15, en Yannoulas, 2001:7). A los efectos del Convenio No. 111 de OIT (art. 1 inciso 1), el término “discriminación” comprende: a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación; b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados. “Discriminación contra la mujer significa toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo y que tenga por objeto o resultado perjudicar o anular el reconocimiento, gozo o ejercicio para la mujer, independiente de su estado civil, con base en la igualdad del hombre y de la mujer, de los derechos humanos y libertades fundamentales en los campos político, económico, social, cultural y civil o en cualquier otro campo” (Convención de la CEDAW, ONU, 1979).

convenio No. 156 de la OIT; incluir el enfoque de género en la agenda prevista en el SGT No. 10.

Para concluir, es de resaltar aquí que la literatura⁴⁹ que aborda las cuestiones socio-laborales del proceso de integración al que apunta el Mercosur, dice muy poco sobre el impacto que las profundas transformaciones provocadas por la revolución tecnológica y la globalización de la economía -con sus derivaciones en las nuevas formas de organización del trabajo- tienen sobre la participación de la mano de obra. Esta situación es más evidente

(...) en el caso del mercado de trabajo femenino (...) ya que la tendencia ha sido considerar el mercado de trabajo como un todo, sin distinguir entre la inserción de hombres y mujeres, [lo que se traduce en que difícilmente las particularidades de esa inserción] son tenidas en cuenta cuando se trata de formular las políticas y programas de desarrollo. El caso del Tratado del Mercosur no es excepción a esta regla de exclusión (Pauli, 1999:12).

El próximo capítulo expone el tratamiento dado en el contexto del Mercosur a las mujeres trabajadoras en diversos ámbitos e instancias regionales, y resume el conjunto de disposiciones contenidas en la legislación de Brasil y Uruguay, por ser los dos países en los que se desarrolla esta investigación.

⁴⁹ Chalout y Almeida (1999:7) señalan que la producción especializada publicada desde el lanzamiento en 1991 del Tratado de Asunción, viene siendo caracterizada -en su mayor parte- por un enfoque marcadamente jurídico y por diversos análisis en los campos de la economía, la sociología y la ciencia política; mientras que son pocos los estudios divulgados y publicados que abordan la dimensión social de la integración. Igualmente, cabe señalar que "... sobre la "dimensión social del Mercosur" la doctrina laboralista uruguaya cumplió un rol muy importante desde el principio, junto con los sindicatos, para poner de relieve esa ausencia y tratar que se cubriera (véase por ejemplo Revista de Derecho Laboral, No. 190, 1998) (Márquez, *ibid.*)

CAPITULO 2. LAS MUJERES TRABAJADORAS EN EL CONTEXTO DEL MERCOSUR

1. Las mujeres trabajadoras en el contexto del Mercosur

Los impactos de la integración regional y de la reestructuración productiva sobre las mujeres aún son poco visibles. Sin embargo, la mayor parte de la literatura que trata el tema, parte de la preocupación de cómo superar los aspectos negativos de esa nueva realidad, basándose principalmente en que la situación de la mujer en el mercado de empleo presenta características de desventaja. De hecho, y si bien pueden constatar avances en la situación de las mujeres, en términos de mayores niveles de instrucción alcanzados y a la creación de nuevas oportunidades de empleo -en algunos sectores de la economía- persisten desigualdades en las condiciones laborales y en las remuneraciones de mujeres y hombres.

La incertidumbre tiene su fundamento en que las mujeres son más “vulnerables” que los hombres en cuanto ellas tienen menores oportunidades de acceso al trabajo, se ubican en determinados sectores y ocupaciones consideradas típicamente femeninas, en los puestos peor remunerados y más inestables. En este cuadro ¿qué posibilidades existen para que las mujeres alcancen una inserción laboral más favorable y no discriminatoria en el nuevo esquema de globalización?

De hecho, la participación femenina en los procesos de cambio adquiere, día a día, mayor relevancia, en particular por su incorporación masiva al mercado de trabajo en las últimas décadas⁵⁰. “La segmentación ocupacional es el rasgo más característico de la participación de las mujeres en ese mercado, traducido en una situación de desventaja para éstas. Múltiples razones han sido señaladas como explicación de ese hecho” (Márquez, 1998:1)⁵¹

Si bien los estudios de género han contribuido de manera significativa a dilucidar e interpretar las condiciones -de subordinación y discriminación- en que se encuentran las mujeres en la sociedad, señalándose diversas causas de índole sociocultural y económica, persisten un conjunto de interrogantes que dificultan una visión de prospectiva;

⁵⁰ Sobre este tema, véase en Capítulo 4 ítem 6. Participación económica de las mujeres y de los hombres. Río Grande del Sur (Brasil) y Uruguay.

⁵¹ Véase los trabajos de Alma Espino y Rosario Aguirre para Uruguay, y Cristina Bruschini para Brasil en: Fausto, Ayrton (org.), “Mulher e Mercosul”, Volumen I FALCSO/UNIFEM/BID, Fortaleza, 1999; y Vogel, Arno & Nacimiento, Edson (orgs.), “Mulher e Mercosul,” Volumen II, FLACSO/UNIFEM/BID, Fortaleza, 1999; y Valdés, Teresa y Gomariz, Enrique, “Mujeres latinoamericanas en cifras”. Tomo comparativo, FLACSO/Instituto de la Mujer de España, Santiago de Chile, 1995.

interrogantes que parten de la propia evolución del Mercosur y de la cuestión de la globalización, hasta la evolución de la cuestión del trabajo y sus repercusiones en lo que atañe a la vida de las mujeres en general. En particular, la necesidad de información se acentúa cuando se plantean nuevos desafíos que involucran a conjuntos de población, como lo es -en este caso- el proceso del Mercosur que, en lo que se refiere a la atención de los aspectos socio-laborales (y según señalamos anteriormente), está aún poco definido.

Al respecto, cabe mencionar el documento elaborado por Yannoulas (2001:2) sobre “Integração supra-nacional, mulheres e mercado de trabalho”, en el cual, y si bien rescata un conjunto de antecedentes -directos e indirectos- existentes sobre el tema, expresa la preocupación de que:

De un lado, el abordaje de las relaciones de género fue explorada de manera muy incipiente por los negociadores y especialistas en integración supra-nacional de los países que constituyen el Mercosur. Por otro lado, la temática de integración supra-nacional ha sido relativamente poco abordada por las investigadoras del área de los estudios de género del Cono Sur.

En este sentido, Pauli (1999:12) destaca los esfuerzos de UNIFEM en la búsqueda de apoyo para la realización de dos seminarios sobre “Mujer y Mercosur”, que tuvieron por objetivo congrega los diferentes actores involucrados en el proceso de integración para “intercambio de experiencias, fortalecimiento del proceso de organización y creación de foros y redes de intereses, a partir del análisis de la condición del mercado del trabajo femenino en la región y de las acciones a ser desarrolladas a fin de garantizar la equidad de género.”

En la apertura del Segundo Seminario sobre “Mujer y Mercosur” (realizado en 1997), Rosiska Darcy de Oliveira (en su calidad de Presidenta del Consejo Nacional de los Derechos de la Mujer de Brasil) preguntaba:

(...) qué papel tendrán las mujeres en esta super-sociedad que será el Mercosur? Qué papel tendrá esta super-sociedad, como ella repercutirá en la vida de las mujeres? Estas dos cuestiones nos llevan a una primera constatación (...) [en base a la experiencia de la Comunidad Europea]: es mucho más fácil hacer acuerdos comerciales que culturales y sociales. Sin duda ninguna, es más fácil negociar bienes, y tal vez hasta mismo servicios, que culturas, hábitos, todo aquello que está mucho más ligado a la afectividad, a la subjetividad de los individuos, y que acaba constituyendo la agenda social (Oliveira:1999:37).

El conjunto de acciones que se realizan, da inicio a un proceso que, en julio de 1998, tiene como resultado la creación de:

(...) la Reunión Especializada de la Mujer -REM- foro que integra la estructura institucional del Mercosur en la condición de órgano asesor del Grupo Mercado

Común, al cual cumple cuidar por la aplicación de los principios contenidos en el tratado de Asunción y en sus instrumentos complementarios. La REM deberá ser coordinada nacionalmente por los órganos gubernamentales responsables por las políticas públicas en relación a la mujer (Pauli, 1999:13).

En Brasil, “El debate sobre las políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo está en el orden del día en diversas instituciones de la sociedad civil y del Estado” (Cappellin, Delgado, Suárez, 2000:15). En los últimos años, se han llevado a cabo diferentes iniciativas (mesas redondas, seminarios) con la participación de organismos internacionales y diversas instituciones nacionales - públicas y privadas- (ONGs, poderes públicos, municipales, estatales y nacionales, y representantes empresariales).

El Consejo Nacional de los Derechos de las Mujeres presentó al presidente de la República, en marzo de 1997, el documento “Las estrategias de la igualdad: plataforma de acción para implantar los compromisos asumidos por el Brasil en la cuarta Conferencia Mundial de la Mujer” sensibilizando a los representantes de la esfera estatal. Esas son algunas de las señales de la existencia de un lento proceso de renovación -tanto de la responsabilidad del Estado y de la postura sindical, como de la cultura organizacional de las empresas en dirección a una mayor apertura para formular políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el Brasil (ibid.:17).

En Uruguay, las iniciativas han sido más parciales, no contándose con un Instituto de la Mujer con status semejante al del Consejo brasileño. Las actividades y demandas del movimiento de mujeres, si bien han sido numerosas -especialmente la actividad de la Comisión de Mujeres de Seguimiento de los Compromisos de Beijing- no han alcanzado la amplitud, sistematicidad y nivel de generalidad que las aproxime a un plan de igualdad. De modo que, en ningún ámbito se ha elaborado un plan con ese propósito, que abarque todos los aspectos que necesitan ser contemplados para permitir el establecimiento de metas alcanzables y el logro de verdaderos avances.

Ello no inhibe que, especialmente en la década del 90 -y al unísono con la creación y desarrollo del Mercosur- los gobiernos uruguayos iniciaran una tarea de baja prioridad - que aún hoy continúa- de tratar de actualizar la agenda en materia de derechos de las mujeres. A fines de los ‘80 se creó un Instituto de la Mujer que fue modificado tres veces (actualmente: Instituto de la Familia y la Mujer) por decretos de los sucesivos elencos gubernamentales; posee un status bajísimo en la Administración y por lo tanto no cuenta con las condiciones necesarias para ser interlocutor válido de otras instancias gubernamentales o para elaborar y orientar las políticas públicas dirigidas al logro de equidad (a pesar de poseer un mandato muy amplio). Otras Comisiones de carácter

sectorial fueron creadas en distintos Ministerios, siendo la principal limitación el que sean organismos honorarios al margen de las estructuras formales de los correspondientes servicios. La más importante de ellas, por su continuidad y sus avances, puede decirse que es la Comisión Tripartita (integrada por representaciones del gobierno, la central sindical y las organizaciones empresariales) creada en 1997 en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a iniciativa de la Ministra del ramo; la misma se ocupa de implementar el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades y de Trato, aprobada en 1989, tiene carácter consultivo y a ella llegan, también, demandas y reclamaciones. Además de múltiples actividades de sensibilización e información, desde fines de 1999 dicha Comisión se abocó a la elaboración de un Plan de Igualdad en el Empleo, que sería lanzado por el MTSS este año de 2001.

A continuación y, en un intento de dar visibilidad a los temas abordados en relación al trabajo de la mujer en el Mercosur, desde el punto de vista de las relaciones laborales, se desarrolla el tratamiento dado al mismo en diversas instancias.⁵²

En septiembre de 1992, el ex-SGT11 sobre “Relaciones laborales, empleo y seguridad social” decidió, a propuesta de las delegaciones de trabajadores de Brasil y Uruguay, “incluir en las pautas de trabajo de las comisiones el estudio de las legislaciones y condiciones de protección y promoción de las trabajadoras, con la finalidad de implementar acciones positivas que permitan la igualdad de trato y oportunidades”.⁵³ En la misma fecha se decidió trabajar en un proyecto de *Carta de Derechos Fundamentales* (ya mencionada), habiendo presentado una propuesta las organizaciones sindicales de los cuatro países en diciembre de 1993; en la que se establece la Igualdad de oportunidades y de trato para hombres y mujeres, la no discriminación de los trabajadores con responsabilidades familiares, la protección de la maternidad, las licencias parentales y el establecimiento de guarderías infantiles. No se registraron avances sobre dicho documento (Márquez, 1998:51).

Posteriormente, en diciembre de 1998, es firmada la “Declaración Sociolaboral del Mercosur” por los presidentes de los cuatro países del Bloque. La Declaración, si bien no tiene la jerarquía de una Carta Social, es considerada un documento importante al recoger

⁵² La información que se desarrolla a continuación, está centrada en aquellos aspectos que, se refieren a la mujer como trabajadora, en tanto escapa al objetivo de este trabajo la descripción detallada de otros temas relativos a las situaciones y condiciones educativas, familiares, de salud, participación política, etc. de las mujeres en los países de referencia.

⁵³ Cabe consignar que más adelante, en noviembre de 1997, en Montevideo, la Comisión 1 aprobó los lineamientos básicos de un *Protocolo Socio Laboral del Mercosur* y lo elevó a consideración del Grupo Mercado Común recomendando su adopción por este organismo. Entre los derechos individuales mencionados figura el “derecho a la no discriminación”. Ese proyecto de Protocolo - planeado como documento “dinámico y abierto”- constituye un primer paso en el sentido antes indicado” (Márquez, 1998:51).

los derechos mínimos de los trabajadores⁵⁴ -por parte de los cuatro países- y, al prever un organismo de contralor sobre su cumplimiento. La Coordinadora de Centrales le da importancia y trata de que a nivel académico se fundamente el valor de sus resoluciones. En marzo de 1999 se crea la “Comisión Sociolaboral”, órgano tripartito, prevista en la Declaración, la que tiene como cometido el seguimiento de los derechos establecidos en la misma. Para este año (2001) los países deben presentar las primeras Memorias respecto a las siguientes cuestiones: trabajo infantil, igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, formación profesional, empleo y diálogo social⁵⁵ (Márquez, 2001:comunicación personal)⁵⁶. Esa Declaración “... puede tornarse un instrumento de protección de los derechos laborales básicos, representando, así, un avance en el tratamiento de los asuntos sociales en el Mercosur” (Chalout y Almeida, 1999:9).

Entre los temas tratados en el ámbito del ex-SGT11, se recapitulan a continuación, aquellos aspectos que en la Comisión 1 y bajo el "*Título 13. Trabalho da Mulher*" fueron contemplados en los primeros documentos de trabajo. Tres son los capítulos que se mencionan: el de la "Igualdad de Oportunidades, el de la "Protección a la Maternidad" (licencias, garantía de empleo y lactancia) y un tercero de "Otros aspectos" que trata el tema de las guarderías.

El primer capítulo se remite básicamente al Convenio No. 111 (1958) de la OIT (igualdad en el empleo y la ocupación)⁵⁷, Convenio que los países del Mercosur han ratificado e incorporado a sus respectivos derechos positivos internos, aunque el concepto de igualdad de oportunidades y de trato es recogido en forma expresa solo por la legislación uruguaya. Con relación a los otros dos capítulos, se expone la legislación existente sobre cada uno de los aspectos, realizándose⁵⁸ una tarea de comparación país por país que permite observar semejanzas y diferencias de los Códigos y Leyes respectivas⁵⁹ ;

⁵⁴ Entre esos derechos se incluye el principio de no discriminación (art. 1º ... :“Todo trabajador tiene garantizada la igualdad efectiva de derechos, trato y oportunidades en el empleo y ocupación, sin distinción o exclusión en razón de raza, origen nacional, color sexo u orientación sexual, edad, credo, opinión política o sindical, ideología, posición económica o cualquier otra condición social o familiar, en conformidad con las disposiciones legales vigentes. Los Estados Partes se comprometen a garantizar la vigencia de este principio de no discriminación. En particular se comprometen a realizar acciones destinadas a eliminar la discriminación respecto de los grupos en situación de desventaja en el mercado de trabajo”).

⁵⁵ “También, por primera vez, aparece en un documento de este tipo un artículo relativo a “Derechos de los empleadores”, que fue cuestionado pero finalmente se transó en incluirlo (Art.7: “El empleador tiene el derecho de organizar y dirigir económica y técnicamente la empresa, de conformidad con las legislaciones y prácticas nacionales”). La verdad es que las legislaciones no regulan ese derecho, si bien la doctrina ha reconocido generalmente las facultades de dirección del empleador” (Márquez, 2001: ibid.).

⁵⁶ Todas las referencias de Marta Márquez Garmendia del año 2001, contenidas en este trabajo, son producto de comunicaciones personales que fueron realizadas a través de correo electrónico.

⁵⁷ Convenio completado por la Recomendación No. 111 con idéntico título, en el que se promueve la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en el plano laboral (también engloba la discriminación basada en motivos distintos del sexo).

⁵⁸ Documento del SGT No. 11 do MERCOSUL. Comissão Temática 1. Título 13 -Trabalho da Mulher. Cap. 13.1. Igualdade de Oportunidade. Intento de homogeneizar información en los cuatro países. Inédito. Brasília, D.F., 1994:121/4.

⁵⁹ Actualmente, el Subgrupo de Trabajo No. 10 ha retomado el llamado tema del “Nomenclador”.

además, se señala la excepción de la situación de “estado de excedencia” que existe en Argentina, una hipótesis no contemplada en los otros tres países.

Se observa que lo relevado sobre las legislaciones y sus asimetrías -en los capítulos mencionados- sobre el trabajo de la mujer, sólo aborda algunos aspectos generales relativos a la igualdad de oportunidades y a temas básicamente ligados a la función reproductiva -que se relacionan básicamente con las llamadas "medidas especiales propiamente dichas". Otras cláusulas tienen que ver con las medidas especiales de protección relativas al manejo de sustancias perjudiciales para la maternidad, trabajo nocturno o subterráneo, y con otras disposiciones -Medidas positivas- que incluye:

(...) por una parte las medidas especiales propiamente dichas, destinadas a la protección de la maternidad, a la protección de la salud, la seguridad o la moralidad de la mujer, y, por otra parte, otras medidas que se acercan más a la noción de un tratamiento preferente que puedan adoptar los estados con el deseo de poner remedio a los efectos de una discriminación de la que hayan sido víctimas las mujeres. Estas últimas medidas se sitúan en los distintos niveles de necesidades, formación, admisión al empleo y condiciones de trabajo. (...) Actualmente se discute... si puede haber coexistencia entre las medidas de protección y las normas relativas a la igualdad de oportunidades (CRAL/EGALITE/Doc.1, 1992:12).

No se abordan aspectos más específicos vinculados a la mujer como trabajadora ni tampoco se menciona el Convenio No. 100 (1951) de la OIT (igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor) que también fuera ratificada y establecida de manera explícita en la legislación de los países del Mercosur.⁶⁰

En relación con los Convenios No. 100 y No. 111 así como a otros aspectos vinculados a la igualdad en el empleo y a la eliminación de la discriminación, la OIT ha elaborado documentos que exponen y debaten distintos considerandos de las mismas. A continuación se señalan algunas de las cuestiones en ellos contenidas, según su relevancia en este texto.⁶¹

Entre las causas de discriminación en materia de empleo y de profesión,

⁶⁰ Entre las ausencias, se pueden indicar lo referente al Convenio 156 (1981) que se refiere a Igualdad entre trabajadores con responsabilidades familiares. Se considera que, en los hechos, las responsabilidades familiares (que recaen predominantemente en la mujer) son un obstáculo para los que las tienen en cuanto al desempeño de tareas en condiciones de igualdad, de ahí el Convenio 156 indica la necesidad de tomar medidas por los gobiernos para superar esa situación de desigualdad (de los que tienen responsabilidades familiares respecto de l@s que no las tienen, y de l@s que las tienen entre sí). Por lo tanto la deseable ratificación por todos los países del Convenio 156, así como de la adopción de medidas que aborden dicho aspecto.

⁶¹ Cabe mencionar que, si bien se trata aquí de la discriminación basada en el género, muchas de las consideraciones presentadas se aplican a otras formas de discriminación, como lo son aquellas basadas en la raza, la etnia y la categoría socio-económica (clase). Los documentos de la OIT generalmente enumeran los motivos de discriminación diferenciando sexo, color, raza, etc., por separado, sin relacionarlos entre sí. En el Informe de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT, denominado “Igualdad en el Empleo y la Ocupación” (Estudio especial sobre la igualdad en el empleo y la ocupación prevista en el Convenio No 111), Conferencia Internacional del Trabajo, 83a. Reunión, 1996, se dice: “En la práctica la delimitación de estos diferentes criterios de discriminación puede ser una tarea delicada. Por un lado, una misma persona puede ser discriminada en base a varios de esos criterios (...).” Al tratar específicamente la discriminación por sexo el Informe se refiere a: estado civil, condición matrimonial, cargas de familia, embarazo y parto, y acoso sexual, como motivos de discriminación. En otra parte del Informe se alude al problema de la discriminación contra las mujeres vinculada a la religión (países islámicos). (Márquez, 2001)

La discriminación basada en el sexo -es decir, prácticamente la que se ejerce en detrimento de las mujeres- es, sin duda alguna, la más extendida. Por esta razón, uno de los primeros instrumentos de igualdad de derechos de la OIT fue el Convenio sobre igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor, 1951 (núm. 100) ... (OIT, 1992/D.1: 3).

Con relación a este Convenio es de precisar que lo recogido en las Constituciones y en las normas difieren del contenido exacto de la expresión "*igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor*". En Brasil, la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT), establece "*a todo trabajo de igual valor corresponderá salario igual, sin distinción de sexo*" (art. 5) pero en el art. 461 se restringe el concepto exigiendo que se trate de idéntica función, prestada al mismo empleador y en la misma localidad, aclarando luego el concepto de trabajo de igual valor: el que fuera hecho con igual productividad y con la misma perfección técnica entre personas cuya diferencia de tiempo de servicio no fuera superior a dos años. La Constitución uruguaya establece el derecho a la "justa remuneración" excluyendo que ésta pueda contener elementos discriminatorios. Al respecto la Ley 16.045 de 1989, prohíbe la discriminación por razón de sexo en los "*criterios de remuneración*", fórmula amplia que permite abarcar distintas situaciones de discriminación salarial, directa o indirecta; se agrega la prohibición de discriminar en la "*evaluación del rendimiento*", lo que se ha interpretado como admisión de los métodos de evaluación objetiva preconizados por la OIT. Sin embargo, la ley permite, que se contrate a una persona de determinado sexo cuando éste sea esencial para el cumplimiento del trabajo.

En Otras causas, el Documento menciona un conjunto de situaciones relacionando los obstáculos laborales de las mujeres con temas vinculados al "*Estado civil, situación familiar y responsabilidades familiares*", aspectos que son tratados por el Convenio No. 156 (igualdad de trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares)⁶² y la Recomendación No. 165 (Ibid.:5)

Ahora bien el texto dice que: "... existe discriminación siempre que una persona no disfruta plenamente -por razones que no se deberían tener en cuenta- de las mismas oportunidades o del mismo trato del que gozan otras personas en materia de empleo y de profesión (...)", discriminación que puede ser intencional o indirecta (OIT, 1992/D.1: 7) La discriminación indirecta no siempre es fácilmente comprobable a pesar de los muchos estudios que han demostrado la existencia de segregación profesional basada en el sexo,

⁶² Es de señalar que el Convenio No. 156 ha sido ratificado por Uruguay (Argentina y Chile) pero no por Brasil.

vinculada particularmente a los estereotipos sobre la división entre la tarea “masculina” y la tarea “femenina” (CRAL/EGALITE/Doc.1, 1992:2).

La discriminación en el plano profesional, se pone de manifiesto cuando se califica a ciertas profesiones de más “apropiadas” para un sexo que para otro. O sea,

La discriminación profesional puede producirse sobre una base horizontal, en forma de una lista reducida de sectores de actividad y ocupaciones donde se observa un elevado porcentaje de mujeres, frente a una gama más amplia de actividades, desempeñadas principalmente por el hombre; o puede producirse en sentido vertical, como pone de manifiesto la existencia del llamado “techo de cristal”, que impide el acceso de las mujeres a los puestos de mayor responsabilidad y de toma de decisiones (Nota Informativa - Igualdad de Género, 2001:www.oit.org)

Esta situación repercute -muchas veces- sobre la Igualdad de remuneración, cuando los empleadores asignan tareas diferentes según el sexo, tareas a las que se les atribuye determinadas características vinculadas a las aptitudes que tradicionalmente se consideran “femeninas” y de acuerdo a ello se fija la categoría ocupacional y su respectiva retribución. Si se revisan los promedios salariales de la población activa femenina y masculina, se observa que, en la mayoría de los casos, las mujeres ganan menos que los hombres, pero esto no es necesariamente porque no se tenga en cuenta que *"a igual trabajo, igual salario"*, sino que existen otros obstáculos. Entre ellos, unos se vinculan al tema de las “habilidades naturales” (que remiten a la condición de “vulnerabilidad” de la mujer, aspecto que se aborda en el capítulo 4) y, a todo aquello que bajo el rótulo de calificación determinan esas diferencias de remuneración; otros tienen que ver con aspectos relacionados a la legislación laboral y se vinculan con las condiciones de trabajo y/o a las normas de seguridad e higiene (jornada de trabajo, horas extras, trabajo nocturno, esfuerzo físico, etc.) Estos últimos, en muchos casos, operan como limitaciones al trabajo de la mujer al permitir a los hombres tener mayores posibilidades de efectuar trabajos extraordinarios (y en ocasiones no necesariamente) y percibir mejores remuneraciones.

Las diferencias de remuneración -como varias investigaciones han demostrado y también se observa en nuestros casos de estudio-, se mantienen y hasta pueden acentuarse debido a la adopción de nuevas estrategias empresariales, a cambios organizacionales y a la política de contratación de personal y de gestión de la mano de obra, entre otros.

Otra característica que afecta el trabajo de la mujer es:

La “doble jornada” a la que tienen que enfrentarse las mujeres que desempeñan una actividad económica y que, además, tienen que asumir casi en solitario todas las responsabilidades familiares y domésticas. Ello supone también una distribución injusta de la carga laboral entre hombres y mujeres, a la vez que impone

limitaciones a la capacidad de la mujer para competir en términos de igualdad con el hombre en el mercado de trabajo (ibid.).

Otra forma de discriminación es el acoso sexual que padecen las mujeres trabajadoras (descrito por el artículo 2 de la Convención de Belem do Pará de OEA, referida a la Violencia contra las Mujeres, aprobada en 1994). Dicha forma de violencia ha sido descrita como dificultad específica para que las mujeres logren acceso al empleo sin arriesgar que se violen sus derechos, posean condiciones de trabajo que les permitan gozar de los mismos, no tengan que recurrir al ausentismo o deban abandonar sus puestos de trabajo por un entorno insostenible en cuanto a la conservación de “su integridad física, psíquica y moral” (tal como lo define dicha Convención).

El acoso sexual es considerado por la OIT como un fenómeno caracterizado por su incidencia en la discriminación y padecido especialmente por las mujeres⁶³. En Uruguay la novedad principal aparece en el Decreto 37/997 de 5/2/1997 que reglamenta la Ley 16.045 sobre no discriminación laboral. En su art. 5º. establece: “Se considerarán una forma grave de discriminación las conductas de acoso u hostigamiento sexual en el lugar de trabajo o en ocasión de él; entendiéndose por tales cualquier comportamiento, propósito, gesto o contacto de orden sexual no deseado por la persona a la que va dirigido o que le produzca o amenace con producirle un perjuicio en su situación laboral”. En Brasil, el Congreso Nacional decretó el 15/5/2001 la Ley No. 10.224 que altera el Decreto-Ley No. 2.848, de 7/12/1940 del Código Penal, para disponer sobre el crimen de asedio sexual ampliando el art. 216-A: “Forzar a alguien con la intención de obtener ventaja o favoritismo sexual, prevaleciendo el agente de su condición de superior jerárquico o ascendencia inherentes al ejercicio de empleo, cargo o función”.

Por otra parte, cabe señalar que entre las medidas que la OIT establece como no discriminatorias, el Convenio No. 111 (art. 1 inciso 2) dice que: "Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación", o sea que, las mujeres deben poder acceder a ellas igual que los hombres⁶⁴. En las conclusiones de otro documento de la OIT, se habla de la importancia de “... el destierro de los estereotipos ocupacionales, la capacitación de mujeres en ocupaciones tradicionalmente no tipificadas como "femeninas",

⁶³ Otros aspectos sobre el acoso (incidencia en el acceso y condiciones de trabajo como posibilidades de ascenso, u otras mejoras), constituyen el llamado “chantaje sexual”, y la creación de un entorno de trabajo “humillante u hostil” según la OIT, y que constituye el llamado “acoso ambiental”, configurado por distintas manifestaciones (alusiones, chistes, escritos, etc. de contenido sexual), generalmente practicado por colegas de trabajo (Márquez, 2001).

⁶⁴ Pero la diferencia de remuneración, por ejemplo, basada en la diferencia de calificación (como pueden ser los conocimientos para desempeñar la tarea) no parece discriminatoria (ibid.).

su preparación para entrar vigorosamente en nuevas ramas de actividad que se espera se abrirán con la reconversión y la apertura...” (CRAL/EGALITE/Doc.2, 1992:23). En relación al art. 1 arriba citado, una opinión autorizada, representativa de la OIT⁶⁵ señala que esta excepción debe interpretarse en forma restrictiva y que:

Efectivamente, cuando se exigen calificaciones para un empleo determinado, puede plantearse un problema para deslindar lo que es de lo que no es discriminatorio (...) la noción de empleo determinado se refiere a un puesto, una función o un trabajo particular y definible. Las calificaciones exigidas -a los efectos de este empleo determinado- pueden definirse como los requisitos que imponen las características del puesto de que se trate, y que sean proporcionados a los imperativos de la situación. Puede tenerse en cuenta una calificación que sea una exigencia real del empleo considerado, sin infringir el principio de la igualdad de oportunidad y de trato. Pero esa misma calificación no podrá de ningún modo extenderse a todo un sector de actividad. La aplicación de una condición de aptitud que englobe uno o varios de los criterios de discriminación enunciados en el Convenio No. 111 no puede hacerse de manera indiferenciada, sino que requiere un cuidadoso examen caso por caso. De igual modo, las exclusiones generales de ciertos empleos u ocupaciones del campo de aplicación de las medidas destinadas a promover el principio de igualdad de oportunidades y de trato, como por ejemplo las que excluirían a la agricultura, a las zonas francas de exportación y el servicio público, son manifiestamente contrarias al Convenio. Por lo que se refiere a los hombres y mujeres, existen distinciones fundadas en el sexo que se exigen para ejercer determinados empleos, como por ejemplo la vida artística o que comportan elementos que pueden ser percibidos como íntimos. Esta distinción puede asimilarse también a las medidas especiales de protección. Tales distinciones se deben determinar de manera objetiva y de acuerdo con las capacidades individuales. En cambio, cuando se sigue excluyendo a las mujeres de ciertos puestos porque requieren el ejercicio de la autoridad simplemente porque son mujeres y porque se topan con prejuicios negativos al respecto, nos encontramos entonces de lleno en el ámbito de las medidas que los instrumentos de 1958 pretenden eliminar por medio de métodos adaptados a las circunstancias y las costumbres nacionales (...) (Conferencia Internacional del Trabajo, 1996:41/2). (Márquez, 2001)

En término de las calificaciones basadas en la *capacitación* para determinado puesto de trabajo, éstas suponen que debe existir igualdad en el acceso a los medios de formación profesional, “... los términos empleo y ocupación incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo”⁶⁶ (Convenio No. 111, art. 1. inciso 3).⁶⁷

⁶⁵ Informe de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT, en cita no. 56. Cap. 3: “Medidas que no se consideran discriminatorias” (ibid.).

⁶⁶ “Creo que es la desigualdad *en la práctica* respecto a la orientación y formación profesionales, (sumado a los estereotipos que manejan los empleadores), lo que constituye una de las causas principales de la situación de desventaja de aquéllas para la obtención de calificaciones para desempeñar determinados empleos (ahora se hablaría de competencias...)” (ibid.)

En cuanto a la negociación colectiva “... no se detectan, en general, cláusulas con referencia concreta a la promoción de igualdad de oportunidades en el empleo y la capacitación de las mujeres” (Márquez, 1998:50). De modo general, se verifica una ausencia de planes de promoción de igualdad en los países de Brasil y Uruguay que podrían contribuir al objetivo de lograr un *"desarrollo con justicia social"* enunciado por el Tratado de Asunción como finalidad de la integración.

Según se ha podido observar, la temática de género es escasamente abordada en estos dos países, “... limitándose en forma muy evidente a aspectos relacionados con la maternidad”. Datos recabados “más recientemente” muestran que aún algunas de esas cláusulas en ciertos casos van desapareciendo “como consecuencia de las políticas económicas predominantes y su expresión en el mundo de las relaciones laborales donde otros son los temas que acaparan la atención de los negociadores tales como productividad, organización del trabajo, tecnología, etc.” (Márquez, 1998:28).⁶⁸

Igualmente cabe señalar que,

... especialmente en Brasil, comienzan a incluirse algunas cláusulas que hacen extensivos ciertos derechos a ambos progenitores, lo cual actúa en el sentido de la promoción de igualdad. (...) De los tres países (Argentina, Brasil y Uruguay) en que la negociación colectiva es una modalidad ampliamente practicada (...) es en Uruguay donde es más clara la ausencia de cualquier forma de promoción en el trabajo de las mujeres, comprobándose como único avance la gradual desaparición de elementos claramente discriminatorios en materia de categorías y remuneraciones, que sin embargo se mantienen a veces en la práctica. La negociación colectiva en Brasil aparece como la que contiene mayor número de cláusulas sobre condiciones de trabajo relativas a las mujeres, si bien participa del rasgo antes señalado en cuanto a predominio de rubros vinculados a la maternidad. En algunos casos, tales cláusulas configuran prohibiciones de discriminación que ya están obviamente comprendidas en la Constitución y en las normas generales o particulares del Derecho del Trabajo, como por ejemplo, las que se refieren a licencia de maternidad, estabilidad y prohibición de tests de embarazo (Márquez, 1998:50).

Finalmente, es de destacar la reciente resolución del Plenario del actual SGT10 (Asunción, reunión del 9/11 de mayo 2001), sobre la “incorporación del enfoque de género” que dice así:

Se instruye a las Comisiones temáticas para que incorporen el enfoque de género en forma transversal en el tratamiento de todos sus temas. A esos efectos, cada comisión deberá efectuar propuestas o pautas de cómo incluir ese tratamiento en

⁶⁷ Se estima que los avances en materia de formación profesional han sido escasos para el conjunto de los trabajadores y en particular para la recalificación profesional de las mujeres (las cláusulas encontradas generalmente establecen solo protocolos de intención, en que la iniciativa depende en gran medida de la disposición de las empresas al respecto). (ibid..)

⁶⁸ Véase el ítem 2.3 en donde se explicita con más detalle el tema de “igualdad de oportunidades en la negociación colectiva”.

sus respectivas áreas de trabajo. Se establecerá una coordinación con la REM y con la Comisión Socio-laboral para un tratamiento armónico en las diversas instancias competentes del Mercosur (transcripción casi textual) (Márquez, 2001).

Ahora bien, de acuerdo a lo que se viene desarrollando, se entiende que la forma de regular la actividad laboral también incide sobre la participación de las mujeres en el mercado de trabajo. De ahí que, en el próximo ítem se registran un conjunto de disposiciones -vinculadas a nuestro objeto de estudio-, que se encuentran contenidas en la legislación laboral de Brasil y Uruguay, a los efectos de introducir elementos para el análisis de algunas de las cuestiones que regulan las políticas empresariales de las empresas estudiadas en esta investigación.

2. Legislación laboral relativa a la mujer en Brasil y Uruguay⁶⁹

Márquez (1998) presenta un estado actual de las normas constitucionales y de la legislación laboral de los países del Mercosur registrando la incidencia del principio de igualdad y no discriminación, a fin de posibilitar su comparación con vistas a su armonización tal como fue planteada en el Tratado de Asunción. Al respecto, es importante recordar que: “El adelanto de la mujer y el logro de la igualdad entre la mujer y el hombre son una cuestión de derechos humanos y una condición para la justicia social y no deben encararse aisladamente como un problema de la mujer” (Plataforma de Acción Mundial de Beijing, 1995, citado en Espino, 1999b:54)

Se detallan a continuación algunos aspectos que son de nuestro interés subrayar referidos particularmente a Brasil y Uruguay.

2.1 El principio de igualdad y de no discriminación por razón de sexo en las normas constitucionales y en la legislación laboral de Brasil y Uruguay

2.1.1 Normas constitucionales

La Constitución de Uruguay consagra el *principio de igualdad* de manera general refiriéndose a la igualdad de todas las personas ante la ley (art.8). La Constitución de Brasil alude expresamente a la *no discriminación por razón de sexo*: prohíbe toda

⁶⁹Esta información es una síntesis del documento de Martha Márquez Garmendia sobre “Legislación laboral relativa a la mujer en los países de Mercosur y Chile: un estudio comparativo”. Oficina Internacional del Trabajo N° 82. Equipo Técnico Multidisciplinario para Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. OIT, Chile, 1998. La información posterior a este documento fue actualizado mediante consulta a la autora (2001) y, para algunos temas referidos a Brasil, se obtuvo la contribución de Almira Rodríguez del Centro Feminista de Estudios e Assessoria (CFEMEA).

discriminación entre los trabajadores, enumerando distintos motivos, entre ellos el sexo (art. 87), y señala que los trabajadores de uno u otro sexo tienen los mismos derechos y obligaciones laborales (art.88).

De esas normas generales se deriva, el derecho a no ser discriminado en ningún aspecto de la relación laboral. Existen, además, normas constitucionales *expresas* relativas, por ejemplo, a la igualdad en el acceso al empleo, prohibiendo que se establezcan diferencias por motivo de sexo (Brasil). En el caso de Uruguay, el principio de igualdad no reconoce (Const. art. 8) otra distinción entre las personas “sino la de los talentos o las virtudes”, expresión que ha sido interpretada conforme a la idoneidad para el desempeño del cargo como criterio regulador del acceso al empleo. Asimismo, el art. 72 establece que la enumeración de derechos, deberes y garantías hecha por la Constitución no excluye los otros que son inherentes a la personalidad humana o se derivan de la forma republicana de gobierno, fórmula que comprende obviamente el derecho a no ser discriminado por razón de sexo.

Por otra parte, las normas constitucionales que establecen la "libertad de trabajo", en el sentido de “derecho a trabajar” y de “libre elección de la actividad” tienen un alcance referido a todos los habitantes (o todas las personas) y en consecuencia significan también un reconocimiento del derecho a todos los (pág. 3) trabajadores (sin distinción de sexo) a ejercer cualquier actividad laboral lícita (Brasil, art. 5 XIII; Uruguay, art. 36).

Asimismo algunas normas constitucionales se refieren a la no discriminación en la remuneración, prohibiendo la diferencia de salarios por motivo de sexo (Brasil, art. 7 XXX). La Constitución uruguaya al establecer el derecho a la “justa remuneración” (art. 54) excluye que ésta pueda contener elementos discriminatorios. En cuanto a las normas constitucionales de *promoción de la igualdad*, cabe señalar el art. 7. XX de la Constitución de Brasil, que consagra la ley de protección del mercado de trabajo de la mujer, mediante incentivos específicos, que deberán ser implementados por ley. Esta aún no ha sido sancionada, si bien han existido varios proyectos de ley. Uno de ellos fue aprobado en 1996 por la Cámara de Diputados y se encuentra ahora en el Senado. Persigue crear condiciones de igualdad de acceso y participación en el mercado de trabajo para mujeres y hombres, prohibiendo y sancionando cualquier discriminación; prevé asimismo la adopción de medidas temporarias para corregir las distorsiones que afectan la formación profesional, el acceso al empleo y las condiciones generales de trabajo de la mujer.

2.1.2 Legislación laboral⁷⁰

La legislación laboral de Brasil y de Uruguay ha incorporado el principio de igualdad y de no discriminación por razón de sexo. En Brasil, La *Consolidação das Leis do Trabalho* (en adelante, CLT) establece que las normas que regulan el trabajo masculino son aplicables al trabajo femenino, en lo que no colidan con las disposiciones de protección especial (art. 372); y se prohíbe cualquier práctica discriminatoria en el acceso o mantenimiento del empleo -ley 9.029 de 13-4-1994- por motivo -entre otros- de sexo. En Uruguay, la Ley 16.045 de 2-6-1989 prohíbe toda discriminación por razón de sexo, que viole la igualdad de trato y oportunidades en cualquier sector o rama de la actividad laboral. Como ya fue mencionado, ambos países ratificaron el Convenio No. 111 (OIT) referido a la Igualdad en el Empleo y la Ocupación.

2.2 Legislación laboral relativa al trabajo de la mujer

A continuación se detalla la legislación laboral que se relaciona con el trabajo de la mujer en materias vinculadas a ciertos temas relativos a: condiciones de trabajo, protección de la maternidad y responsabilidades familiares, y normas de seguridad e higiene, sin nexo con la maternidad.

2.2.1 Condiciones de trabajo

En lo que atañe a las condiciones de trabajo, se consideran distintos aspectos relacionados a: acceso al empleo; remuneración; jornada de trabajo, horario nocturno, descansos, vacaciones; terminación de la relación de trabajo: despido.

2.2.1.1 Acceso al empleo⁷¹

En Brasil la CLT no contiene una disposición específica relativa a la admisión al trabajo, pero la prohibición de discriminar resulta de los principios generales de igualdad establecidos. La ley 5.473 de 9-7-1968 prohíbe la discriminación en la admisión a empleos sujetos a selección. Por su parte la Ley 9.029 del 13-4-1995 al prohibir específicamente (y sancionar) la exigencia de tests, certificados y declaraciones relativos a la gravidez o esterilización, constituye una salvaguardia importante referida a una de las prácticas discriminatorias que inciden en el acceso de las mujeres al trabajo.

⁷⁰ Las normas que se comentan refieren al sector privado, ya que en los dos países (como ocurre en general) los trabajadores del sector público tienen -en muchos casos- normas propias.

⁷¹ Siguiendo la terminología de OIT: empleo se refiere al trabajo subordinado, dependiente; ocupación refiere al trabajo independiente; y trabajo sería un término más amplio, ya que abarca también el trabajo en el sector no estructurado o informal (Márquez, 2001)

En Uruguay la Ley 16.045 (1989) sobre igualdad de oportunidades y de trato en toda la actividad laboral contiene tres ítems referidos al acceso al trabajo. Prohíbe la discriminación: en los llamados para provisión de cargos; en los criterios de selección y en el reclutamiento y contratación (art.2, lit. A, B y C). Se especifica que no se considera discriminatorio el hecho de reservar determinados puestos a un sexo determinado cuando ello sea condición esencial para el cumplimiento de la tarea (art.3).

Márquez señala que, en la práctica, la discriminación en el acceso al empleo constituye uno de los “filtros” más utilizados en perjuicio de las mujeres, y es una de las causas que contribuye a la segmentación del mercado de trabajo, concentrando a aquellas en determinadas ocupaciones.⁷²

2.2.1.2 Remuneración

Este aspecto refiere al principio de igualdad en materia de remuneración que ya fue mencionado antes. El texto agrega que a pesar de las normas citadas, es en materia de remuneración donde se han detectado situaciones discriminatorias más evidentes padecidas por las trabajadoras. La discriminación salarial es un tema extremadamente complejo y fuertemente asociado a la subordinación de género de la mujer en la sociedad. La subvaloración de las tareas desempeñadas por las mujeres contribuye a mantener la segmentación del mercado de trabajo, con evidente perjuicio para aquellas.

Pero en la discriminación salarial también las *normas legales o convencionales* pueden incidir, especialmente cuando se mantienen clasificaciones ocupacionales que contienen derivaciones en la remuneración (por ejemplo, categorías denominadas en femenino).

2.2.1.3 Jornada de trabajo, horario nocturno, descansos, vacaciones

En materia de jornada ordinaria de trabajo, el régimen general se aplica a hombres y mujeres en los dos países: 8 horas diarias, siendo la limitación semanal de 48 horas⁷³ para Uruguay y de 44 horas para Brasil (Const. Art. 7 XIII) que también establece que para las mujeres puede fijarse una duración de la jornada diaria inferior a las 8 horas. En Uruguay, la jornada semanal es de 44 horas en la actividad comercial.

⁷² Las dificultades que encuentran las mujeres para obtener un empleo en el sector formal podría ser una de las consecuencias de las altas cifras de mujeres en el sector informal (ibid.) Ello se sumaría a las dificultades, ya conocidas, relacionadas con las obligaciones domésticas, cuidado de los hijos, etc., y a todas aquellas cuestiones vinculadas a la doble jornada.

⁷³ No hay propuesta de reducción de la jornada de 48 horas. Se ha criticado, desde sectores próximos a los empleadores, la “rigidez” de las normas sobre jornada, argumentando a favor de la flexibilización (tiempo semanal, mensual o anualizado) Pero tanto los empleadores como el gobierno son contrarios a una reducción del tipo de la de Francia, por ejemplo (ibid.).

La extensión de la jornada ordinaria mediante el cumplimiento de horario extraordinario, tiene en Uruguay un régimen igual para hombres y mujeres. Se considera hora extra la que se trabaja más allá de lo establecido por ley, acuerdo de partes o convenio colectivo, no pudiendo superar las ocho horas semanales (ley 15.966 de 17-11-1988); las excepciones, por encima de ese límite, deben ser autorizadas por el Poder Ejecutivo (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), no existiendo ninguna limitación especial para las mujeres. El pago del horario extraordinario es del 100% en día hábil y del 150% en feriado o día de descanso semanal. Brasil permite la realización de horas extras a las mujeres sólo en casos excepcionales, por motivos de fuerza mayor, y en todo caso la jornada diurna (legal o convencional) no puede superar las 12 horas (CLT art. 376) y debe concederse a las trabajadoras un descanso de 15 minutos como mínimo antes de iniciar un período de horario extraordinario (CLT art. 384)⁷⁴. La remuneración de la hora extra es del 50% del salario si se realiza en horario diurno y día hábil y del 100% en feriados y horario nocturno.

Respecto al horario nocturno, actualmente no existe en Uruguay y en Brasil limitación al trabajo nocturno de las mujeres⁷⁵. En Uruguay el Convenio Internacional del Trabajo No. 89 fue denunciado por Decreto Ley 15.244 (27-1-1982) y para Brasil, la Ley 7.855 (1989) derogó la prohibición del trabajo nocturno de las mujeres (art. 379 de la CLT) estableciendo, sin embargo, que cada hora nocturna cumplida por las trabajadoras tendrá una duración de 52 minutos y 30 segundos y el salario será aumentado en 20% sobre el mínimo.

En cuanto al descanso intermedio (en la jornada), en Uruguay, no existe régimen especial de descanso intermedio para las mujeres. El régimen general es de descanso de media hora si se trata de horario continuo, y se paga como tiempo trabajado. Si la jornada es discontinua, el descanso es de dos horas, o dos horas y media, pudiendo ser reducido a una hora por acuerdo (Decreto Ley 14.320 y Decreto 242/87), y ese tiempo no es pagado. En Brasil, existen algunas normas especiales para las trabajadoras: el descanso intermedio

⁷⁴ Esto es así en la disposición de la CLT (y así fue indicado en el informe para OIT de una experta brasilera), pero [me he enterado que] el Ministerio de Trabajo de Brasil dictó el 12/10/1988, la Instrucción normativa No. 01 que establece que “se entiende que, en lo que concierne a jornada, ya sea en cuanto a hora extra o a compensación de horas, como a trabajo nocturno, se practican a la mujer las disposiciones que regulan el trabajo masculino, debiendo observarse las restricciones al trabajo de la mujer solo cuando sea menor”. Sin embargo, no modificaron la CLT respecto a la excepcionalidad de horas extras por parte de las mujeres. Quizá en la práctica se apliquen criterios de igualdad (ibid.).

⁷⁵ En el Convenio No. 171 de la OIT (1990), último sobre trabajo nocturno, ya no se prohíbe a las mujeres el trabajo nocturno, pero dice que se deberán tomar medidas para asegurar que existe una alternativa al trabajo nocturno para las trabajadoras: antes y después del parto durante al menos 16 semanas, de las cuales 8 deberán tomarse antes de la fecha presunta del parto; y aún durante otros periodos, previo certificado médico. Las medidas pueden consistir en asignar un trabajo diurno, suministro de prestaciones de seguridad social o prórroga de asignar un trabajo diurno, suministro de prestaciones de seguridad social o prórroga de la licencia de maternidad. Uruguay no ratificó este Convenio (Márquez, 2001) El gobierno brasilero lo firmó pero no fue ratificado por el Legislativo federal (Rodríguez, A. 2001: comunicación personal).

de la trabajadora no debe ser inferior a una hora ni superior a dos (art.383 CLT). Después de seis horas continuas de trabajo es indispensable la concesión del referido intervalo. En jornadas inferiores a seis horas y superiores a cuatro horas consecutivas, debe existir un descanso mínimo de 15 minutos. El tiempo de descanso no se computa en la duración de la jornada. Para Brasil, entre una jornada y otra debe mediar un descanso de 11 horas consecutivas, mientras que para Uruguay no existe norma de aplicación general al respecto.⁷⁶

El régimen de descanso semanal es, en general, el mismo para hombres y mujeres, en los dos países, con alguna particularidad en cuanto a establecer excepciones para éstas últimas. La tendencia a que el descanso sea en domingo responde al objetivo de facilitar la vida familiar en la que el papel de las mujeres es considerado, tradicionalmente, como más decisivo. En Uruguay, se establece con carácter general el descanso en domingo después de seis días de trabajo o un día después de cinco de trabajo, en cualquier día de la semana. Las excepciones al descanso semanal no se aplican a las mujeres según disposición de la ley 7.318 de 10-12-1920. Sin embargo, en muchas actividades cumplidas el domingo, trabajan mujeres (panaderías, supermercados, etc.)⁷⁷. En el comercio el régimen es de semana inglesa. En Brasil se establece de manera expresa para la mujer el descanso semanal de 24 horas consecutivas que coincidirá en todo o en parte con el domingo, salvo motivo de conveniencia pública o necesidad del servicio, a juicio de la autoridad. En caso de trabajar el domingo se organizará una rotación quincenal que favorezca el reposo dominical (CLT arts. 385 y 386).

En cuanto a las vacaciones o licencia anual y licencias especiales, las normas no difieren para hombres y mujeres. En Uruguay el derecho se genera en el período de un año calendario (1 de enero al 31 de diciembre), y se gozará de licencia proporcionalmente al tiempo trabajado aun cuando no se llegue a un año de antigüedad (Ley 12.590 de 23-12-1958). En Brasil (CLT art.130) se genera el derecho a partir de un año desde el ingreso del

⁷⁶ El Profesor Plá Rodríguez en su Curso de Derecho Laboral (t. 3, vol.1) de la Universidad de la República del Uruguay, dice que la única norma especial que conoce al respecto es el decreto 382/972 para el transporte por carretera, que establece que durante cada período de 24 hs. se deberá disfrutar de un descanso mínimo de 12 hs. consecutivas. Otras legislaciones prevén un período de descanso entre dos jornadas, por ejemplo para el trabajo doméstico, especialmente cuando la trabajadora vive en casa del empleador. Pero en Uruguay el trabajo doméstico no tiene limitación legal de jornada... mucho menos se ha previsto un tiempo de descanso entre dos jornadas. Lo que hay en algunas ocupaciones son horarios especiales (tiempo de trabajo), por ejemplo en la salud son 6 hs. diarias (establecido por Convenio colectivo), actividades declaradas insalubres (por ley tienen jornada limitada a 6 hs), menores de 18 años, lo mismo (Márquez, 2001).

⁷⁷ Aparte de que podría considerarse discriminatoria contra las mujeres lo dispuesto por la ley (cerrándoles posibilidades de trabajo si hay que trabajar el domingo), lo cierto es que la norma no se cumple. Es cierto que ha existido una tendencia en la legislación a que el descanso sea en domingo (quizá por razones religiosas, pero también familiares: coincidir con el descanso de los demás integrantes de la familia) y, en general, trabajar en domingo se considera, por todos, como una carga más. Parecería que la norma debería referir a hombres y mujeres, y no solo a las mujeres, caso en que la protección puede resultar discriminatoria (en caso de cumplirse la norma) (ibid.).

trabajador. El tiempo de licencia varía según distintos criterios, primando el de la antigüedad. En Uruguay son 20 días, adquiriendo derecho al quinto año de trabajo a un día complementario por cada cuatro de antigüedad. El monto de la licencia corresponde, por lo menos, al equivalente del ingreso en actividad. En Brasil, son 30 días (si no se han producido más de cinco ausencias injustificadas). En Uruguay existe el denominado salario vacacional -o suma para el mejor goce de la licencia- igual al 100% del monto líquido de ésta. En Brasil se paga como mínimo un tercio más sobre el salario normal. En cuanto a las licencias especiales, éstas son en general por pocos días y por diferentes motivos: matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento de familiares, exámenes, donación de sangre, etc. En algunos casos son previstas legalmente y en otros por convenios colectivos.

2.2.1.4 Terminación de la relación de trabajo: Despido.

En Brasil, existe la obligación de dar un preaviso mínimo de 30 días. Para el caso de despido sin justa causa, y otras causales previstas, la indemnización está a cargo del Fondo de Garantía del Tiempo de Servicio (FGTS), en el cual el empleador debe depositar el 8% de todos los rubros salariales pagados al trabajador el mes anterior (Const. art. 7, III, y Ley 8.036 11-8-1990). El trabajador puede retirar sus depósitos en determinadas situaciones durante la relación laboral, o al momento de la extinción de ésta.

En Uruguay el empleador puede despedir pero está obligado a indemnizar, salvo que hubiera existido notoria mala conducta de parte del trabajador. Para el trabajador remunerado por mes, la indemnización es el equivalente al importe de la remuneración total de un mes de trabajo por cada año de trabajo o fracción, hasta un máximo de 6 mensualidades. Si es remunerado como jornalero, recibirá 25 jornales por cada año en que trabajó más de 240 jornadas o dos jornales por cada 25 jornadas de trabajo en el año o años en que no llegó a las 240 jornadas (el tope indemnizatorio es de 150 jornales). Si no llegó a las 100 jornadas de trabajo no tiene derecho a la indemnización. El descrito es el régimen de despido común tarifado.

2.2.2 Protección de la maternidad y responsabilidades familiares

Las normas de protección a la maternidad se encuentran entre las primeras que el derecho del trabajo incorporó concretizando su objetivo protector. Estas normas encuentran su fundamento en la especial y diferente situación que vive la mujer en razón de la maternidad, y en la relevante función social de ésta. Las normas de protección a la maternidad se encuentran en la Constitución y CLT de Brasil (art. 391 a 401) y en Uruguay

en Decreto ley 15.084 y las Leyes 11.577 y 16.045. Los temas tradicionalmente tratados por la legislación son los siguientes:

2.2.2.1 Licencia de maternidad

En Uruguay la duración es de seis semanas antes y seis semanas después del parto, lo que corresponde a 84 días. Brasil tiene un mejor régimen en tanto la Constitución dispone que el descanso será de 120 días: 28 días antes y 92 después del parto⁷⁸, lo que marca una sensible diferencia con Uruguay de un 25% más de tiempo de licencia⁷⁹. En ambos países, si el parto sobreviene después de la fecha prevista, el descanso anterior se prolonga y el posterior se goza íntegramente; el descanso anterior puede ser reducido para ampliar el posterior.

La licencia suplementaria por enfermedad a causa del embarazo o del parto tiene en Uruguay un máximo de seis meses (excediendo el descanso normal) y en Brasil es de dos semanas antes y dos semanas después del parto.

En Brasil (CLT art. 395) se prevé un reposo de dos semanas para el caso de aborto no voluntario, comprobado por certificado médico.

2.2.2.2 Prestaciones económicas y sanitarias

Las prestaciones económicas durante la licencia de maternidad están a cargo de organismos de seguridad social, tal como lo reclaman los convenios internacionales. En Uruguay, la prestación económica consiste en un subsidio de maternidad servido por el Banco de Previsión Social, que se calcula sobre el promedio de lo percibido en los últimos seis meses anteriores al descanso (Decreto Ley 15.084). Además la trabajadora percibe la asignación familiar desde la comprobación del embarazo. En Brasil la trabajadora embarazada percibe una suma equivalente al salario integral; si éste es variable será un promedio de los últimos seis meses (CLT art. 393). El salario es pagado por el empleador y lo reembolsa la Seguridad Social.

⁷⁸ La OMS sostiene que la licencia por maternidad debería ser de por lo menos 16 semanas. El Convenio No. 183 sobre Protección a la maternidad aprobado por OIT (en el año 2000), establece 14 semanas, en lugar de 12 del convenio anterior; Uruguay no lo ha ratificado (ibid.).

⁷⁹ La ampliación de la licencia de maternidad de 90 para 120 días en la Constitución federal de 1988 fue derivada de la movilización de los movimientos de mujeres que realizaron un conjunto de acciones tales como: enmiendas populares, seminarios, entrega de carta a los constituyentes, acompañamiento de los trabajos en el Congreso Nacional, etc. Sobre el proceso, existe una Carta elaborada por los movimientos (formulada a partir de discusiones estatales y un encuentro nacional) y entregada a los constituyentes. Posteriormente la modificación que ocurrió fue la extensión de la licencia a las trabajadoras rurales y a las trabajadoras jefas de hogar (Rodríguez, 2001 ibid.).

2.2.2.3 Facilidades para la lactancia

Los descansos previstos legalmente son de dos períodos de media hora durante la jornada, que se consideran como tiempo trabajado. La duración del período de lactancia en Brasil se extiende por seis meses, y puede ser ampliado por la autoridad competente. En Uruguay corresponde al Instituto Nacional del Menor la fijación del período. En Brasil, la obligación del empleador de habilitar locales (o salas cunas) (CLT art. 389) para posibilitar la lactancia o alimentación de los niños (que no existe en legislación uruguaya) puede ser suplida por otras formas: convenio con otros locales o mediante reembolso de los gastos de guardería.

2.2.2.4 Conservación del puesto de trabajo

Para ambos países no es justo motivo despedir a una trabajadora por el hecho de encontrarse embarazada. En Uruguay, se prohíbe el despido de la embarazada o que ha dado a luz, debiendo ser reincorporada a su trabajo si retorna en condiciones normales (Ley 11.577 de 14-11-1950); no se establece plazo de estabilidad posterior al reintegro, siendo variables los criterios de la jurisprudencia que en algunos casos ha indicado los seis meses como un plazo razonable. El despido de la trabajadora embarazada o que ha dado a luz es sancionado con una indemnización especial de seis meses de sueldo que se acumula a la indemnización por despido común. En Brasil el principio de estabilidad protege a la trabajadora desde la confirmación del embarazo hasta cinco meses después del parto (Const. Art. 10, II, b Disp. Transitorias). El despido de la trabajadora grávida es un acto jurídico nulo, puesto que el embarazo no es justo motivo de rescisión del contrato; en cambio la trabajadora embarazada puede rescindir el contrato en cualquier momento si el trabajo es perjudicial para la gestación (CLT arts. 391 y 394).

2.2.2.5 Otras cuestiones relativas a la maternidad sobre las cuales se ha legislado⁸⁰

a) Condiciones de trabajo durante el embarazo o luego del descanso posparto: En Uruguay, se prohíben durante el embarazo realizar determinadas tareas con empleo de sustancias o elementos nocivos (benceno, radiaciones ionizantes, etc.), carga de peso excesivo, etc. Respecto a la obligación de traslado de la trabajadora a otra función, se

⁸⁰ Cabe mencionar que una investigación sobre los costos laborales de la protección a la maternidad y el cuidado infantil, realizada por la OIT en Argentina, Brasil, Chile y México en el año 2000, referido exclusivamente a las trabajadoras asalariadas, concluye que "...Es posible que exista un costo indirecto de reemplazo asociado a la licencia maternidad, que se expresa en determinados problemas de productividad o de organización del proceso de trabajo. Sin embargo, no existen antecedentes confiables para estimar con mayor objetividad este aspecto (...) los costos monetarios directos para el empleador asociados a la contratación de mujeres según la legislación vigente [en los países] son reducidos" (OIT/Lima-panorama laboral 2000 - www.oit.org).

establece el derecho de las trabajadoras a solicitar el cambio temporario de tareas –si fueran perjudiciales para su salud o la del hijo/a durante el período de embarazo o la lactancia. Si el cambio no es posible, gozará de licencia especial pagada por el Banco de Previsión Social, con un monto del 50% del salario en actividad (ley 17.225 del 24/9/1999). Esta ley no ha sido aun reglamentada, lo que dificulta o imposibilita su aplicación en la práctica. En Brasil, la CLT (art. 392 No. 4) prevé que -mediante certificación médica- la embarazada pueda cambiar de función, si la que ejerce puede causar perjuicios a su salud o al hijo que está por nacer.

b) Facilidades sociales (guarderías, jardín de infantes): En Uruguay, no existen normas legales sobre obligación de instalar guarderías, a pesar de constituir un reclamo de las mujeres trabajadoras y contarse con varios proyectos de ley al respecto. Hasta el momento las guarderías se prevén en algunos convenios colectivos, en programas sociales de los sindicatos así como en organismos estatales para beneficio de sus funcionarios. En Brasil se establece la obligación de instalar guarderías en empresas en que trabajen por lo menos 30 trabajadoras de más de 16 años (CLT, art. 389). También se prevé las guarderías distritales mediante convenios, o el reembolso a la trabajadora de los gastos de guardería. Se encuentran en trámite en el Parlamento otros proyectos sobre el tema.

c) Otras cuestiones sobre las que también se ha legislado se refieren a aspectos tales como: la obligación de notificar al empleador el estado de embarazo; el estado de excedencia (sólo Argentina); la licencia de paternidad, la licencia por enfermedad de hijo o por menor a cargo; el despido por causa de matrimonio.

2.2.2 Normas de seguridad e higiene, sin nexo con la maternidad

Se trata, en general, de normas que responden a una concepción tradicional orientada hacia una protección especial de la trabajadora, ya sea por razones de orden biológico, social, moral, etc. Muchas de estas normas se han vuelto obsoletas o al proteger sólo a las mujeres se han tornado discriminatorias contra éstas, constituyendo en ciertos casos impedimentos o limitaciones para acceder a determinadas actividades laborales.⁸¹

En Uruguay, se mantienen normas prohibitivas de trabajo de mujeres relativas a empleo de sustancias tóxicas o a la limpieza o reparación de motores en marcha o máquinas peligrosas, etc., disposición ésta última que ha sido cuestionada por su falta de

⁸¹ En ambos países hay una norma general de obligatoriedad del “carnet de salud” o exámenes médicos de rutina, que debe realizarse tod@ trabajador@ antes de ingresar a un puesto de trabajo. No comprende el examen de HIV obligatorio, no existiendo sobre este examen ninguna norma referida a l@s trabajador@s.

justificación y la subestimación que encierra respecto a la capacidad de la mujer; no hay prohibición para la realización de trabajos subterráneos. Las cargas máximas a transportar no pueden superar los 25 kilos (55 para los hombres) a levantar o transportar manualmente en forma habitual y repetitiva.⁸² Para los jóvenes el peso máximo deberá ser considerablemente inferior al que se admite para trabajadores adultos del mismo sexo, “siendo extensible tal limitación de carga para la mujer embarazada” (Decreto 406/988)⁸³. En Brasil, se han derogado las prohibiciones de realizar actividades peligrosas e insalubres y la de trabajos subterráneos, si bien el Convenio No. 45 no ha sido denunciado. Se mantiene el límite de 20 kilos para transportar cargas (si es trabajo continuo) y de 25 kilos (si es trabajo ocasional) en tareas que requieran empleo de fuerza muscular (art. 390).

En Brasil, existen algunas normas especiales para las mujeres relativas a seguridad e higiene (ventilación e iluminación de locales, instalación de vestuarios y servicios sanitarios, aparatos de protección individual: CLT, art. 389); en Uruguay: vestuarios, dormitorios y servicios sanitarios separados por sexo (Decreto 406/988).

En los dos países se establece la obligación de tener asientos suficientes para las mujeres en los lugares de trabajo (CLT, art. 389; Uruguay: Ley 6.102 de 10-7-1918).

2.3 Igualdad de oportunidades en la negociación colectiva

La negociación colectiva ha sido practicada de manera que abarcaba a una importante masa de trabajadores en Brasil y Uruguay, donde predominaban -tradicionalmente- los convenios por rama de actividad, situación que ha variado en los últimos años aumentando considerablemente los convenios de empresa⁸⁴. En Brasil la negociación colectiva está regulada por la Constitución (arts. 7 y 8), los arts. 611 y ss. de la CLT, que también reglamenta la organización sindical, y el Decreto 908 de 31-8-1993. En Uruguay no existe una reglamentación sistemática de la negociación colectiva, si bien los interlocutores sociales (empleadores y trabajadores) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social trabajan desde hace tiempo en el tema, sin arribarse a un consenso. La principal fuente normativa la constituyen los Convenios Internacionales del Trabajo No. 87 (libertad sindical y protección del derecho de sindicalización) y No. 98 (derecho de sindicalización)

⁸² Cabe destacar que la carga máxima que pueden transportar los hombres es más del doble que el permitido para las mujeres.

⁸³ Este decreto del 3/6/1988 actualizó las disposiciones sobre seguridad, higiene y salud ocupacional; en su cap. V contiene numerosas disposiciones sobre ergonomía.

⁸⁴ En Uruguay, actualmente [2001] la negociación colectiva abarca apenas, según se calcula, a un 20% de trabajadores, a pesar de que son muchos los convenios de empresa, u otros “acuerdos” que de convenios colectivos no tienen nada y sin embargo se inscriben en el Ministerio de Trabajo (por ejemplo acuerdo entre un empleador y dos o tres trabajadores). Al no existir obligación de negociar (la ley marco o acuerdo sobre negociación colectiva nunca salió), la gran mayoría de trabajadores han quedado sin convenio (Márquez, 2001).

y de negociación colectiva). Existen, por otra parte, algunas normas en la Ley 9.675 de 4-8-1937 y la Ley 13.556 de 26-10-1966, y se regulan algunos aspectos parciales (vacaciones fraccionadas, seguros complementarios de enfermedad, etc.) en otras disposiciones. La Ley 16.170 (art. 438) declara obligatoria la inscripción y registro de los convenios en el MTSS.

De modo general, corresponde precisar que *no se han detectado convenios que contengan cláusulas de promoción explícita de la igualdad de las mujeres en el trabajo*⁸⁵, ya sea incentivando su acceso a determinadas actividades en las que están subrepresentadas (o sea actividades en las que hay muy pocas mujeres desempeñándolas)⁸⁶, facilitando su capacitación de manera específica en respuesta a la introducción de nuevas tecnologías y a las exigencias planteadas por la reconversión, promoviendo su ascenso a cargos de responsabilidad (puestos de toma de decisiones) o, en fin, otras variantes que implicaran la puesta en marcha de un plan tendiente a compensar las desigualdades existentes a través de *medidas directamente relacionadas con el empleo*.

Al respecto, es significativa la conclusión a la que se arriba en la investigación sobre acuerdos colectivos en las empresas estatales de Brasil realizada por el Departamento Intersindical de Estadísticas y Estudios Socio-Económicos (DIEESE) de Sao Paulo en noviembre de 1992, en el sentido de comprobar que "... las cláusulas relativas a la mujer están en general asociadas a la maternidad, mientras que cuestiones específicas, por ejemplo de promoción a puestos de jefatura, no se registran en los últimos tres años y, según todo indica, todavía no están presentes en los acuerdos". En el sector privado, una investigación del mismo organismo que abarca el período 1993-1995 llega a la misma conclusión.⁸⁷

Otra situación, que tiene poco espacio en la negociación tanto para las mujeres como de manera general, se refiere a las enfermedades provocadas por el medio ambiente de trabajo como las lesiones por esfuerzos repetitivos (LER), procesos de contaminación e

⁸⁵ Es de destacar, la aparición en Convenios de ciertos sectores de una cláusula de igualdad. Así, el Convenio de la Banca 1998/2000 (sector financiero oficial) en el capítulo de Condiciones de trabajo (art. 7) dice: Las partes de común acuerdo reafirman el respeto por el principio de igualdad de oportunidades y de trato y equidad en el trabajo. Por tanto serán de aplicación en los cuatro bancos oficiales las disposiciones de los Conv. Int. No. 100, No. 111 y la ley 16.045. Algo similar aparece en el Convenio de la Salud (dic.98). Si bien estas normas obviamente ya regían en las relaciones de trabajo de que se trata, la inclusión de las mismas en los Convenios (llevada adelante por las mujeres sindicalistas) persigue "traer" a lo cotidiano (ámbito del Convenio) tales obligaciones, difundirlas, y eventualmente basarse en ellas ante incumplimientos que las violen (ibid.).

⁸⁶ En otros países, una de las medidas positivas ha consistido justamente en promover la diversificación de las ocupaciones de las mujeres, mediante incentivos a los empleadores que recluten para esas actividades, tradicionalmente no ocupadas por mujeres y que generalmente tienen mejores perspectivas y remuneraciones (ibid.).

⁸⁷ Entre otros temas, que no tienen en cuenta a las mujeres, se puede mencionar, por ejemplo, la investigación de DIEESE sobre negociación colectiva y trabajo de la mujer en Brasil (1997) en donde se señala que las condiciones de trabajo de las mujeres aparecen en muy pocos convenios y sobre cuestiones puntuales, en tanto se percibe ausencia de previsiones en relación al ambiente, al ritmo y organización del trabajo, que tampoco son incorporadas con carácter general. Señala la necesidad de negociar aún sobre garantías mínimas como las reglas para los procedimientos de revisión personal, la abolición del control de uso de los baños y el derecho a trabajar sentada. Al respecto, DIEESE expresa que la presencia de estas cláusulas evidencia las malas condiciones de trabajo a que las mujeres están sometidas, además de mostrar la persistencia de mecanismos de coerción como la revisión de los trabajadores (ibid.).

intoxicación por productos químicos, cansancio mental, estados depresivos causados por largas jornadas y ritmo intenso de producción o de atención al público (en particular esto es señalado por el tipo de trabajo que realizan muchas mujeres y cuyas consecuencias no se tienen en cuenta).

La *prohibición de discriminación*, si bien tiene fuente constitucional y legal, es retomada por la negociación colectiva, refiriéndola más concretamente a la remuneración. Ejemplos de Brasil se hallan en la cláusula que expresa: “Queda establecido que no podrá haber desigualdad entre hombres y mujeres que prestan servicios al mismo empleador, ejerciendo idéntica función y con el mismo tiempo de servicio” (vestimenta, comercio, turismo). En Uruguay se incluyó en casi todos los convenios realizados hasta 1990, con vigencia prorrogada sucesivamente, la siguiente cláusula: “Queda expresamente establecido que el sexo no es causa de ninguna diferencia en las remuneraciones, por lo que las categorías se refieren indistintamente para hombres y mujeres”. Señalemos que en muchos de esos convenios se establecen salarios correspondientes a cada categoría. No obstante, en Uruguay se han detectado en algunos convenios elementos discriminatorios en la categorización, denominando en femenino ciertos puestos de trabajo o reservándolos a personal femenino (secretarias, empaquetadoras, recepcionistas, etc.). (...) Debe tenerse presente que las diferencias en la remuneración por razón de sexo constituyen uno de los aspectos más persistentes de la discriminación en perjuicio de las mujeres, por lo que la negociación colectiva -como instrumento de fijación concreta de salarios- debería corregir, por lo menos en lo que respecta a categorización, una de las fuentes de la mencionada discriminación. En las descripciones de categorías (enumerando las tareas comprendidas) también suelen detectarse elementos discriminatorios que podrían eliminarse mediante una evaluación objetiva del puesto de trabajo. En todo caso, la tendencia actual a incluir el criterio de “polivalencia” en sustitución de las categorizaciones detalladas, replantea la problemática de las formas de evaluación de distintas tareas cumplidas de manera simultánea o alternativa, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En el *acceso al trabajo*, una disposición incluida en diversos convenios en Brasil (química y otros) prohíbe los tests de gravidez o cualquier otro tipo de investigación comprobatoria de esterilización, salvo cuando la función los exija (reserva esta última que debería ser controlada para no dar lugar a excesos). Se trata de una disposición directamente relacionada con la prohibición de discriminación en razón de sexo, que toca, además, aspectos vinculados al derecho a la intimidad (o a la privacidad), tema que la doctrina laboralista viene analizando más pormenorizadamente en los últimos tiempos. La

reiteración de tales prácticas llevó a la promulgación de la Ley 9.020 del 13-4-1995 prohibiendo y sancionando las mismas.

A continuación el texto especifica otras situaciones vinculadas a la negociación colectiva que se relacionan principalmente con la maternidad (licencia, traslado de función durante el embarazo, adopción, lactancia, licencia por hijo enfermo, licencia por paternidad, guarderías, etc.).

Del relevamiento de los principales ítems contemplados en la negociación colectiva con incidencia particular en las trabajadoras se desprende la comprobación enunciada al comienzo: la casi total inexistencia de cláusulas que tengan como objetivo promover la igualdad de oportunidades de aquellas. (...) Varios factores parecen tener relevancia en la situación general antes descrita: por una parte, la escasa presencia femenina en la negociación colectiva, como resultado a su vez de la menor presencia en los sindicatos (sobre todo en puestos de dirección o de responsabilidad cuyos titulares son generalmente los negociadores). Pero aún en las delegadas sindicales que participan de las negociaciones es frecuente el desconocimiento o subestimación de la problemática de la discriminación laboral por razón de sexo, o la ausencia de una perspectiva de género al encarar dichas negociaciones. Tal situación es todavía más evidente en la dirigencia sindical masculina, al igual que en la parte empleadora.

2.4 Otros temas

El documento aborda también otros temas que excluimos -a excepción de algunas referencias parciales- en el desarrollo de este texto por no ser objeto de discusión posterior. Ellos se refieren a: la formación profesional; los mecanismos de control de la normativa de igualdad; las normas, los organismos específicos y los planes de promoción de la igualdad y, las normas de seguridad social (invalidez, vejez, sobrevivencia) (Márquez, 1998:33 y ss.)

De los avances en materia legislativa y a modo de síntesis se exponen a continuación algunas consideraciones generales.

Bruschini (1999:100) realiza una síntesis de las conquistas obtenidas por las trabajadoras brasileras a partir de la Constitución de 1988:

Atendiendo a sus demandas organizadas la Carta de 88 enfrentó los siguientes puntos relativos al trabajo femenino: eliminar mecanismos que, a título de proteger a la trabajadora, generaban más discriminación, como la prohibición al trabajo peligroso, insalubre y nocturno; extender los derechos laborales a categorías de trabajadoras hasta entonces sin acceso a ellas, como a las empleadas domésticas;

considerar la maternidad como una función social, ampliando la licencia de maternidad, creando la licencia de paternidad y extendiendo el derecho a la guardería a los hijos de trabajadores de ambos sexos; finalmente, considerando la discriminación en el mercado de trabajo, proponer estrategias para promover la protección a la mujer en el mercado de trabajo. Algunas de estas conquistas constitucionales, a pesar de las protestas de sectores empresariales y de tentativas de dificultar el empleo femenino, vienen siendo implantadas en la práctica cotidiana del trabajo, como la licencia de maternidad de 120 días. Otras, como la protección en el mercado de trabajo, no fueron siquiera analizadas en profundidad, a pesar de algunos proyectos encaminados al Gobierno por sectores organizados de mujeres.

En Uruguay, han sido escasos los avances en materia de legislación laboral relativa a las mujeres desde la reinstitucionalización democrática (1985) al presente (en realidad, no ha habido avances en materia de legislación laboral en general y quizás sí algunos retrocesos, como la prescripción mucho más corta para poder reclamar por créditos laborales). Las mujeres sindicalistas que asumen una perspectiva de género en sus reivindicaciones son todavía una minoría y no tienen el peso suficiente para que sus demandas alcancen prioridad en las agendas sindicales; y aún menos a nivel oficial. La denuncia del Convenio No. 89 de OIT, que prohibía el trabajo nocturno en la industria, tuvo lugar en el período dictatorial. La ley 16.045, aprobada en 1989, que prohíbe toda discriminación laboral por razón de sexo, tuvo su origen en la iniciativa de una legisladora que ingresando como suplente al Senado entendió necesario cumplir con el compromiso asumido entre las mujeres que hicieron parte de la Concertación Democrática a la salida de la dictadura. Pero la ley fue reglamentada 6 años después (agregándose en el decreto la figura de acoso sexual en el trabajo) y ha tenido muy poca aplicación real o difusión, hasta la actualidad. La protección de la maternidad ha experimentado algunos avances a nivel legislativo; se menciona una ley que da la posibilidad a la trabajadora de cambiar de actividad durante el embarazo, sin consecuencias perjudiciales posteriores (que tampoco ha tenido aplicación práctica hasta el momento), y otra ley que otorga derecho a licencia a los progenitores -innovando en materia de igualdad ya que contempla a madre y padre- ante la adopción de un menor (entre los organismos públicos que la concedían a sus funcionarias, están por ejemplo: la Universidad de la República, la Intendencia Municipal de Montevideo, el Banco de Previsión Social).

Asimismo, recientemente -a iniciativa de las legisladoras electas en 1999- se ha aprobado una ley que otorga un día de licencia a las trabajadoras para practicarse controles sobre su salud reproductiva (papanicolau y examen de mamas). En cambio, son varias las demandas no atendidas: no se ha extendido el plazo de la licencia por maternidad, ni se han

establecido prohibiciones para los tests de embarazo que las empresas pueden exigir a las empleadas; así como tampoco se han establecido derechos en cuanto a servicios de guardería (una reiterada demanda de las trabajadoras organizadas); el proyecto de ley sobre acoso sexual (con más previsiones que la establecida en el Decreto 37/997, que reglamentó la ley de igualdad de oportunidades y de trato) fue discutido en la legislatura pasada, pero no logró aprobación en el período correspondiente (señalándose la paradoja de que, durante su tratamiento en el Parlamento, no existieron presiones por parte de los sindicatos o por parte del movimiento de mujeres para obtener su aprobación); y otro tanto ocurrió con el proyecto que otorgaba los mismos derechos que a los restantes trabajadores, a las actividades de servicio doméstico, realizadas casi exclusivamente por mujeres (un tipo de trabajadoras casi totalmente desprotegidas -discriminadas- y que, a diferencia de Brasil, han fracasado en sus intentos de organizarse sindicalmente).

A pesar de que el movimiento de mujeres ha logrado avances en otros planos, especialmente en materia de violencia doméstica, hasta ahora no ha levantado ninguna de las reivindicaciones del mundo del trabajo en forma específica y quizás esté recién iniciándose algo parecido a la promoción de la igualdad, en el ámbito del MTSS. De hecho, se advierte que el tema de la discriminación laboral de las mujeres no ha estado en la agenda pública, a pesar de todos los esfuerzos de la OIT en sucesivas misiones y aunque desde la década del 80 se han realizado estudios y planteos que tienden a resaltar los problemas de “género” en el mundo del trabajo (ver los trabajos del Grupo de estudios sobre la Condición de la Mujer –GRECMU- desde 1978, de Ciedur a partir de 1984 y especialmente en la última década, de distintas dependencias de la Universidad de la República, etc.).

La falta de conciencia del tema se da tanto a nivel de trabajadores como de empleadores, a pesar de que actualmente el trabajo de la actual Comisión de Mujeres de la Central parece haber producido algún avance. Parecería que Brasil, desde el punto de vista sindical, tiene una posición más avanzada y eso se concreta en algunas cláusulas positivas, lo que podría deberse a la mayor participación sindical femenina, gracias al sistema de cuotas de las centrales brasileñas (tema que aquí se espera que se discuta por primera vez a propuesta de la Comisión de Mujeres, en el Congreso de la Central de trabajadores, PIT CNT, de junio próximo) (Márquez, 2001; Filgueira, 2001:comunicación personal).

2.5 Algunas conclusiones preliminares y propuestas

En términos generales, Márquez concluye que: cabe señalar una apreciable similitud básica en la regulación del trabajo de las mujeres en los países considerados, sin perjuicio de diferencias en aspectos particulares. Los países han consagrado el principio de igualdad y no discriminación que debería presidir, en consecuencia, el conjunto de elementos de la relación de trabajo. Sin embargo, -y a pesar del reconocimiento de la igualdad formal- no puede desconocerse que la *discriminación en la práctica* sigue constituyendo una problemática de entidad en distintos planos, que se traduce -más ostensiblemente- en la ocupación de mujeres en tareas menos calificadas o con menores expectativas de desarrollo así como en la baja representación femenina en puestos de decisión.

Además, realiza las siguientes observaciones sobre algunas normativas:

Respecto a las condiciones de trabajo, se percibe una clara *tendencia a derogar las normas discriminatorias en perjuicio de la mujer*. Persisten, sin embargo, ciertas normas supuestamente protectoras que en muchos casos no tienen justificación actual, tornándose en elementos de discriminación en el acceso al empleo. La tendencia a establecer *condiciones de seguridad e higiene en el trabajo comunes a ambos sexos* aparece también como positiva, manteniendo la protección necesaria para todos los trabajadores.

En cuanto a *la diferencia de remuneración en relación con los trabajadores de sexo masculino* sigue constituyendo un aspecto central de la discriminación en perjuicio de las trabajadoras, ya sea por el mantenimiento de normas legales con elementos discriminatorios o por la aplicación de criterios desiguales en la práctica. No se detectan medidas positivas tendientes a la diversificación ocupacional y a facilitar el acceso a cargos de responsabilidad.

En las *normas relativas a la maternidad* se detectan ciertos avances en Brasil como por ejemplo la prolongación de la licencia de maternidad.

La *negociación colectiva* es muy poco -o nada- utilizada para incluir en sus contenidos la temática de género, limitándose a aspectos relacionados con la maternidad, si bien especialmente en Brasil comienza a incluirse algunas cláusulas que hacen extensivos ciertos derechos a ambos progenitores, lo cual actúa en el sentido de la promoción de igualdad. Sin embargo, *no se detectan en general acuerdos con referencia concreta a la promoción de igualdades en el empleo y la capacitación de las mujeres*.

En el plano de las **Propuestas** establece la necesidad de apuntar hacia la *armonización de las legislaciones*, acordando objetivos comunes por los menos en una

serie de aspectos⁸⁸ vinculados con la *regulación del trabajo de las mujeres*. Agrega que a nivel institucional del Mercosur, no se han registrado progresos en lo que refiere al objetivo de *armonizar legislaciones*, enunciado en el Tratado.

En particular destaca que, el mercado de trabajo femenino configura -habida cuenta de sus características comunes en la región- un sector especialmente sensible respecto a las eventuales consecuencias negativas del proceso de integración para ciertos sectores de actividad: desempleo, caída de salarios, segmentación ocupacional reforzada, etc.

Más adelante señala, entre otras cuestiones, que la aprobación de una *Carta Social* y la ratificación por todos los países de un conjunto de Convenios Internacionales de Trabajo que constituirían un *piso mínimo de garantías* parecen instrumentos de salvaguarda necesarios en el proceso de integración, y una primera aproximación al objetivo de armonización. Al respecto es importante destacar que ésta (en todo lo laboral) debe hacerse “hacia arriba”, es decir sin que implique retroceso en los derechos ya reconocidos.

Concluye que, el perfeccionamiento y armonización de las legislaciones -y aún su correcta aplicación- no deben hacer olvidar que para el avance en materia de igualdad en el trabajo entre las mujeres y los hombres se hacen necesarios *cambios sustantivos en otras áreas: educativa, cultural, económica, política y social*. En esos terrenos, también la acción coordinada de los países de la región resulta indispensable; todo indica que se trata de una tarea a impulsar y llevar adelante, principalmente, por las propias mujeres, pero que concierne a todos -hombres y mujeres- involucrados en el objetivo común de lograr mejores condiciones de vida y de trabajo en un mundo en transformación.

Con base a lo expuesto anteriormente, y como ya fuera mencionado, los países han consagrado el principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y su aplicación en el mundo del trabajo, lo que constituye un paso fundamental para la eliminación de los elementos discriminatorios contenidos en las legislaciones. Sin embargo, distintas experiencias internacionales⁸⁹ han demostrado la necesidad de ir más

⁸⁸ Los aspectos que menciona son: a) la derogación de normas discriminatorias; b) la aprobación de una ley específica sobre igualdad de oportunidades y de trato, o la inclusión en la legislación de normas que caractericen la discriminación (incluyendo el acoso sexual), faciliten las reclamaciones, protejan contra eventuales represalias a quienes denuncian discriminación, y prevean la implementación de medidas positivas relativas a la formación profesional y el empleo; c) el mantenimiento y mejoramiento de la protección de la maternidad (derecho al traslado de puesto durante el embarazo, mantenimiento de la integridad del salario; facilidades sociales, etc.); d) la equiparación de los sectores desprotegidos con el resto de las actividades reguladas (trabajo doméstico, rural, a domicilio, contratos atípicos); e) la adopción de medidas adecuadas para lograr un efectivo contralor de la igualdad de oportunidades y de trato (capacitación de inspectores de trabajo); f) extender a todos los sectores de ocupación la posibilidad de acceder a la negociación colectiva. Asimismo, la ratificación del Convenio Internacional del Trabajo No. 156 (Trabajadores con Responsabilidades Familiares) por todos los países contribuiría a unificar orientaciones en torno a políticas de igualdad a desarrollar.

⁸⁹ Véase los trabajos sobre Comunidad Europea, Francia, Italia y Estados Unidos, en el texto “Mulher e Trabalho” org. Delgado, Cappellin & Soares (2000).

allá de las orientaciones jurídicas y, sugerido la implementación de procedimientos prácticos, a fin de alcanzar cambios efectivos en los comportamientos discriminatorios en los locales de trabajo (Delgado, Cappellin & Soares, 2000).

De hecho, no es novedad que, los procesos de globalización e integración regional así como la reestructuración productiva e innovación tecnológica en las empresas, provocan un conjunto de dificultades y desafíos. Así, mientras por un lado, las nuevas condiciones de competitividad requieren de las empresas nuevas formas de organizar el trabajo y la producción; por otro, se generan un conjunto de situaciones que involucra nuevas formas de inserción laboral y del contenido del trabajo. Este movimiento no necesariamente es ventajoso para la mano de obra ocupada, creando -en muchos casos- “... nuevos mecanismos de desigualdad, de discriminación y de segmentación ocupacional. El mundo del trabajo parece que no sólo es capaz de reproducir sino también de innovar las configuraciones asimétricas de las identidades y de las divisiones de los papeles” (Delgado, Cappellin, Soares, 2000:14).

En este entorno, es prioritario realizar esfuerzos que tengan como objetivo principal sensibilizar a todos los actores de la vida económica, social y política, promoviendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Ello no puede dejar de contemplar las especificidades de género, particularmente en un contexto en que la reestructuración productiva tiende a restringir las oportunidades de las mujeres para el desarrollo de nuevas habilidades y competencias, agravando su “vulnerabilidad” debido a su creciente participación en el mercado de trabajo, a las características de esa participación, y al incremento del trabajo reproductivo, debido a la disminución de los gastos sociales - educación, salud, subsidios de alimentación, etc.- y al desmantelamiento de los sistemas de seguridad social.

Cabe entonces preguntarnos ¿cuáles son los logros, las dificultades y los obstáculos en el proceso de empoderamiento del movimiento de mujeres en relación a estos nuevos escenarios laborales y de integración regional y qué espacio tenemos las mujeres para incorporar la perspectiva de género en esos ámbitos?

3. La "Generación" de derechos para las mujeres: algunas ideas⁹⁰

Una de las principales dificultades para incorporar la perspectiva de género radica en que, no sólo a nivel social y cultural en general, la mujer es visibilizada fundamentalmente por sus capacidades y actividades referidas a la reproducción; sino que las elites políticas y de toma de decisiones de la región, con variaciones, siguen partiendo de la perspectiva hegemónica, aquella que considera a los hombres -preferentemente blancos- el paradigma del sujeto de derecho. Esta perspectiva que, naturalmente, es histórica y de larga data, es la que explica las dificultades que se han presentado cada vez que se ha tratado de igualar a las mujeres con los hombres en materia de derechos. Así, ha ocurrido que hay dimensiones de la "condición" de las mujeres, que son fácilmente reconocidas como específicas y en cierta medida, amparadas -a veces en desmedro de ellas mismas-; esto es así, en especial, en cuanto a la maternidad, que ha servido para definir en forma total aquella condición. En cambio, las primeras normas sancionadas en la región durante el siglo pasado, para otorgar igualdad a las mujeres -al no cambiar ni la perspectiva, ni la normativa más general que servía para amparar a los hombres- se convirtieron muchas veces en letra muerta en cuanto a posibilitarles el usufructo de su calidad de persona y ciudadana, en igualdad de condiciones. De modo que es muy reciente -y debido a la construcción de un discurso crítico-contestatorio por parte de los movimientos de mujeres- la creciente sensibilidad en cuanto a la especificidad del "género" mujer y en cuanto a la necesidad de legislar para igualar, pero tomando en cuenta las diferencias entre los géneros. Ese es el caso del reconocimiento de formas específicas de violencia contra las mujeres, que habían estado invisibilizadas y desamparadas por la ley; y sobre las que aún cuesta que sean admitidas por quienes deben otorgar legitimidad, tanto al conocimiento -académicos- como a la norma -legisladores-.

A manera de resumen, puede decirse que, en la región, los movimientos de mujeres contribuyeron en buena medida a romper la hegemonía existente hasta hace pocas décadas en cuanto a la conceptualización de la mujer como agente social, político, etc. (su calidad de "agencia"). Con diferencias de país a país, se advierte que los gobiernos han tenido que incorporar temáticas novedosas en sus agendas, si bien esa incorporación conserva aún cierto carácter retórico para los hacedores de políticas que, muchas veces, minimiza los resultados de las medidas. Mientras en Uruguay el movimiento de mujeres no ha

⁹⁰ Esta reflexión fue realizada con el aporte de Nea Filgueira (coordinadora del Grupo de Estudios sobre la Condición de la Mujer en el Uruguay -GRECMU-) en comunicación personal, 2001.

priorizado la estrategia de lobby para incidir en instancias decisivas -recurriendo a ella en contadas oportunidades- y las elites políticas y de toma de decisiones aparecen como más reacias a admitir las presiones de las mujeres organizadas, a escala nacional, en Brasil parecería que las demandas de esas organizaciones han ido permeando lentamente la agenda política en forma sustantiva. Así, la reforma constitucional de 1988, realizada en Brasil, incorporó elementos importantes para ayudar a alterar la posición de las mujeres en distintos ámbitos (al igual que sucedió posteriormente en Argentina); en cambio, en Uruguay, la reforma constitucional de 1998, no incorporó nada semejante, manteniéndose sin cambios la situación previa a la misma. Es más, la diferencia de “impregnación” también se advierte a nivel de las organizaciones de la sociedad civil, llámense sindicatos, cámaras, gremios, etc. En Uruguay, desde el retorno a la democracia, las correspondientes elites han sido un factor importante de freno a las demandas de las mujeres, en tanto éstas no parecen encontrar la forma de superar esas limitaciones y lograr que se tomen en cuenta sus puntos de vista. Es así que los programas con enfoque de género, que han conseguido concretarse, salvo excepciones, han dependido del papel jugado por organismos internacionales para promover el cambio de perspectivas (especialmente, en cuanto a la decisión y la disponibilidad de recursos para llevarlos adelante). Naturalmente, esto genera una diferencia importante, si bien en Brasil podría hablarse de políticas de Estado en estas materias, ya que las demandas resultaron legitimadas por los actores sociales y políticos; en Uruguay no existirían políticas de Estado propiamente, faltando el convencimiento y la toma de conciencia necesaria para ampliar la agenda en buena parte de los actores.

Por último, ni que decir con respecto a colocar estas cuestiones en los grupos sectoriales del Mercosur. Se trasladan a ese ámbito, ampliadas, las dificultades señaladas a nivel nacional, especialmente en cuanto a cómo relacionar las medidas que en ellos se recomiendan, generalmente en materia arancelaria, de organización de preferencias comerciales y hasta de incentivos a la producción, con las consecuencias sobre el mundo del trabajo, en particular las formas de organizar el trabajo y la producción así como la forma de gestionar la mano de obra y sus efectos sobre *las relaciones de género*.

En este marco, se esbozan en primer lugar -Capítulo 3- los cambios ocurridos en el mundo del trabajo. En él nos referimos especialmente a aquellos aspectos de la reconversión industrial y de los nuevos paradigmas productivos que se relacionan más concretamente a los casos estudiados, y que se desarrollan más adelante, proponiendo la flexibilidad como criterio orientador del análisis posterior.

CAPITULO 3. LA ESFERA DEL TRABAJO FABRIL

1. Reconversión industrial y nuevos paradigmas productivos

El conjunto de transformaciones que vienen ocurriendo en la región y en el mundo afectan a toda la sociedad: desde el reordenamiento de la división internacional del trabajo, la pérdida del poder del Estado, la reconversión y las estrategias empresariales hasta la aparición de nuevas formas de relaciones de trabajo, la desregulación de las actividades de producción y los progresos tecnológicos, etc., que se expresan en el mundo del trabajo⁹¹ “... bajo un ‘incuestionable’ dominio de la ‘productividad’ y de la ‘modernidad social’ ...” (Antunes, 1995:147) y, en donde la forma de ser, los comportamientos, los relacionamientos sociales y laborales se modifican, así como también la forma en que los géneros se relacionan. Entre otras cuestiones, se produce:

... una creciente individualización de las relaciones de trabajo dislocando el eje de las relaciones entre capital y trabajo de la esfera nacional para las ramas de actividad económica y de estas para el universo *micro*, para el local de trabajo, para la empresa y, dentro de esta, para una relación cada vez más *individualizada* (íbid.:65).

En este entorno, la Sociología del Trabajo en América Latina se enfrenta a nuevos dilemas e incertezas y, en un marco de conocimiento todavía en desarrollo, va incorporando temas a partir de las preocupaciones más actuales. Esta sub-rama, que diera comienzo en América Latina entre los años sesenta y setenta del Siglo XX, momento de crisis del patrón de acumulación capitalista⁹², actualmente hace hincapié en una diversidad de temas con distintos enfoques teórico-metodológicos, que como señalan Abramo y Montero (1994:2):

... ha dado cuenta de las dos rupturas mayores ocurridas en las últimas tres décadas. Por una parte, la crisis del modelo de industrialización por sustitución de importaciones y de los regímenes autoritarios, que redefinieron la relación capital-trabajo y el rol del movimiento obrero en el proceso de desarrollo. Por otra parte, los procesos más recientes de ajuste, reconversión productiva y modernización tecnológica asociados a la globalización de la economía mundial y a la crisis del modelo taylorista-fordista de organización del trabajo.”⁹³

⁹¹ Al respecto, Antunes (1995:15) dice que “La década del 90 presencié, en los países de capitalismo avanzado, profundas transformaciones en el mundo del trabajo, en sus formas de inserción en la estructura productiva, en las formas de representación sindical y política (...) la *clase-que-vive-del-trabajo* sufrió la más aguda crisis de este siglo que atendió no solo a su *materialidad*, sino que tuvo profundas repercusiones en su *subjetividad* y, afectó su *forma de ser*”.

⁹² Análisis generales de la sociología del trabajo: Humphrey, 1993; La Rosa, 1993 y Dombois y Pries, 1993. Para Perú, Sulmont, 1993; para Argentina, Neffa, 1993; para Venezuela, Iranzo, 1993; para Brasil, Castro y Leite, 1993; para México, De la Garza, 1993.

⁹³ Los diferentes momentos por los que atravesó el paradigma fordista, su crisis y consecuencias, son desarrollados por Girard y Soria (1996:1-9) a través de la revisión de los análisis realizados por diferentes autores (Aglietta, Lipietz y Boyer, Coriat, Hobsbawn, Oliveira, etc.), en donde son señalados los factores explicativos de la crisis -límites técnicos y sociales- desde el punto de vista del proceso de trabajo, las alternativas de salida a la misma que fueron adoptando las empresas, el papel del Estado y la mundialización de la economía.

A mediados de los años 80, cuando el modelo de desarrollo de la posguerra llega a su fin -crisis de la deuda externa, la globalización de la economía y los cambios en los patrones internacionales de competitividad-, el interés de esta sub-rama pasa a centrarse en estudiar la empresa, los procesos de trabajo y, la adopción de nuevas estrategias y formas de organizar el trabajo así como sus manifestaciones en las relaciones y situaciones laborales. Es el período en que los países industrializados vuelcan sus esfuerzos en la reestructuración del capital y del trabajo mediante la innovación tecnológica y su aplicación a los procesos productivos. En América Latina, los aspectos fundamentales (de la modernización) se centran en la preocupación por la competitividad y la calidad y, en consecuencia en las innovaciones técnicas y organizacionales.

De hecho, se realizan en América Latina diversos estudios en los cuales se analizan desde distintas ópticas y diferentes metodologías un conjunto de preocupaciones vinculadas a la prevalencia y/o modificación de formas fordistas-tayloristas de producción, su combinación con otros procesos productivos (neo-fordismo y neo-taylorismo) y la utilización de “técnicas japonesas”⁹⁴, así como las formas en que el nuevo modelo productivo se va configurando. Humphrey (1995:47), en su ítem sobre un fordismo transformado dice que:

El nuevo enfoque sostiene que el conocimiento y la participación del obrero pueden ser movilizados por la empresa, y dirigidos hacia metas que son beneficiosas para el capital (...) Kern y Schumann aseguran que ‘en lugar de un fomento de la división del trabajo, vimos en muchas partes serios intentos de volver a ampliar el contenido de los puestos de trabajo (1988:7)’.

Ese nuevo modelo, es mencionado en distintos estudios con diferentes denominaciones, siendo así llamado de especialización flexible por Piore y Sabel (1984), producción ligera por Womack et. al. (1992); sistema-red por Hoffman y Kaplinsky (1988) según lo señalan Leite y Aparecido da Silva (1995). Y que concentró el interés de la Sociología del Trabajo con algunos enfoques que, según Leite (1995:141) presentan ciertos sesgos:

¿No estaría la Sociología del Trabajo adoptando una postura teórica positivista al apegarse a los aspectos más visibles y cuantificables de las transformaciones en curso (...) para justificar formas de organización del trabajo que, aunque puedan significar una mejoría relativa de las condiciones de trabajo para una pequeña minoría de la fuerza de trabajo, son acompañadas en general por un proceso de segmentación de la mano de obra que viene junto con la precarización del trabajo para amplios sectores

⁹⁴ Después de la pos-guerra, el método fordista, ya no era igualmente viable. El mercado pasó a presentar otras características requiriéndose de una producción en pequeña cantidad y a costos bajos, a fin de obtener un producto accesible a los consumidores. La economía de escala debería ser substituida por la economía de “*escopo*” ; surge así al “modelo” japonés o *toyotismo* que incorpora el just in time (JIT) y los círculos de control de calidad (CCQ) (Gorender, 1996).

de trabajadores? Y, en ese sentido, no estarían esos análisis, a pesar de toda la apariencia de modernidad de sus conceptos, en la contramano de las tendencias científicas más recientes?

De ahí que en otro trabajo, esta misma autora exprese la preocupación por ampliar los horizontes de las indagaciones para comprender la manera como l@s trabajador@s vienen vivenciando las transformaciones en curso e interactuando con ellas, -su práctica en relación a las nuevas tecnologías, entendidas como nuevos equipamientos y también como nuevas formas de organización del proceso de trabajo- así como la manera en que construyen ese proceso -a nivel de imágenes y representaciones-, “...en un abordaje volcado más para su práctica cotidiana, sus tradiciones, su diferenciación interna, su pensamiento ...” (Leite, 1994:30).

A pesar de la legítima preocupación expresada por el "positivismo" de muchos enfoques, varias investigaciones que analizan los impactos de la reestructuración productiva coinciden en constatar que el movimiento sindical mismo ha sufrido un duro golpe en las últimas décadas, ocurriendo una situación de individualización del trabajo que desfavorece la acción colectiva, en tanto produce una fragmentación del conjunto de trabajador@s. También han sido consideradas las consecuencias de la adopción de políticas neoliberales por parte de los gobiernos nacionales y la aceptación de las nuevas reglas del juego, que llevaron a la modificación de las formas de negociación y del patrón de regulación social provocando una desreglamentación de las relaciones de trabajo.

Otra preocupación en relación con esos estudios, que nos importa agregar aquí (que desarrollaremos especialmente en el próximo capítulo), es la necesidad de que la Sociología del Trabajo incorpore enfoques de género al analizar las nuevas formas de producción y gestión, para evitar que ciertos rasgos resulten invisibilizados. Como ejemplo, tal como señala Hirata (1998:7), el concepto de "especialización flexible”

... está fundado sobre el arquetipo del “obrero proudhoniano” (Boyer, 1986:237) pertinente al trabajador del sexo masculino de grandes empresas, con empleo regular y dotado de cierta autonomía en el trabajo, pero no a la masa de trabajadoras. En verdad, el modelo japonés, en el cual solo el trabajador de sexo masculino disfruta de empleo estable (dicho “vitalicio”), de la promoción por tiempo de servicio y carrera en la empresa, parece ser el inspirador de la construcción de ese nuevo paradigma de producción industrial alternativo al fordismo, que tiene pretensiones de validez universal.

En el nuevo contexto del mundo del trabajo industrial se observa, entonces, que nuevos sistemas de producción y de organización laboral, contribuyen a desarticular los

sistemas -hasta entonces- vigentes de organización del trabajo, vinculándolos en torno a nuevas formas de gestión de la mano de obra⁹⁵ y, en donde la flexibilidad⁹⁶ opera como un elemento fundamental de los cambios ya sea a nivel de la jornada laboral, la rotación, la polivalencia, la formación de equipos de trabajo, la subcontratación, etc.

Se encuentra entonces que, en el contexto de la reestructuración productiva⁹⁷, se producen un conjunto de transformaciones vinculadas al mundo del trabajo -cambios en los patrones internacionales de competitividad y variaciones en las tendencias de la organización de la producción y del trabajo derivadas de nuevos esquemas conceptuales- que modifican sustancialmente (desplazando o sustituyendo) los principios, durante mucho tiempo, consagrados por el taylorismo y el fordismo⁹⁸; principios que, en muchos casos son redimensionados e introducidos en nuevas lógicas.

Ahora bien, la casi totalidad de los análisis se han centrado en aspectos técnicos y económicos y pocos son los que consideran la interferencia de factores relativos a los aspectos políticos, sociales y culturales, adoptando "... una visión optimista del proceso en curso ignorando los problemas sociales que lo vienen acompañando" (Leite y Silva, 1992:14).

Sin embargo, son paradigmas productivos que significan mucho más que un cambio de orientación y basamento técnico: modifican el marco regulatorio socio-institucional, influyen en los estilos de vida y de consumo, inciden a nivel social en general y, definen un tipo de práctica productiva y organizativa, que "... se asienta en la busca de integración y de la flexibilidad de las líneas de producción" (Coriat, 1988:13)⁹⁹. Harvey reconoce la existencia

⁹⁵ Al respecto, en un estudio realizado en Chile con mujeres empresarias, Horta y Todaro, (1992) encuentran que, las empresas -modernas- estarían valorizando aspectos comportamentales considerados como típicamente femeninos, como capacidad de comunicación, facilidad para el trabajo en grupo, habilidades de transmisión de conocimiento, flexibilidad en el trato con las personas, etc.

⁹⁶ Piore (1990) en una conferencia sobre la flexibilidad del trabajo, analiza el concepto desde su opuesto: la inflexibilidad. Expresa que el crecimiento económico pasó (a partir de la década de los 70) a depender de recursos flexibles y no de recursos especializados como hasta entonces. Y, que dado ello fue necesario modificar la estrategia económica, las prácticas en el trabajo, en la administración de las relaciones laborales, etc.

⁹⁷ Un interesante análisis sobre las teorías de la reestructuración productiva es realizado por Enrique de la Garza (1999) quien ofrece una amplia visión del panorama teórico y de la diversidad de enfoques que sustentan este término. En su artículo, identifica los principales problemas metodológicos de las teorías de la reestructuración y de su aplicación hipotético-deductiva en América Latina y propone una alternativa metodológica que recurre a conceptos abiertos como el de perfil y configuración socio-técnica, de modo que sea posible construir nuevas teorías que den cuenta de la realidad latinoamericana.

⁹⁸ Harvey (1994:140) plantea la tesis de que el pasaje del fordismo para lo que él llama régimen de *acumulación flexible* presenta señales de continuidad y no de ruptura. "Ella se apoya en la flexibilidad de los procesos de trabajo, de los mercados de trabajo, de los productos y patrones de consumo (...) involucra rápidos cambios de los patrones de desarrollo desigual (...) también involucra un nuevo movimiento que llamaré de "compresión del espacio-tiempo" en el mundo capitalista ...".

⁹⁹ Coriat (1988) dice que la integración y la flexibilidad son "direcciones-llave" que se encuentran interligadas a las nuevas exigencias de acumulación del capital (se refiere a los cambios tecnológicos de los años 70 de los países industrializados) y reposan sobre una base inédita abierta por las nuevas tecnologías de información aplicadas a la producción. Define a la integración como la posibilidad de eliminar tiempos "muertos" de producción, reduciendo los tiempos generales de circulación (alimentación-transferencia) y buscando elevar, en una misma fracción de hora, los tiempos de ocupación efectiva de la maquinaria, de los manipuladores y de los hombres para el segmento de tareas no automatizadas. En cuanto a la flexibilidad dice que si bien es limitada se pueden identificar algunas formas o dimensiones referidas al valor de uso del producto a ser fabricado (mix de productos, flexibilidad de piezas, de cambio de proyecto, de volumen, de rotación).

de una combinación de procesos productivos, articulando el fordismo con procesos flexibles, “artesanales” tradicionales. En sus palabras: “... hay un agudo peligro de exagerar la significación de las tendencias de aumento de la flexibilidad y de la movilidad geográfica, dejándonos ciegos para la fuerza que los sistemas fordistas de producción implantados aún tienen ...” (cf. Antunes, 1995:21/2). Se trata de formas de organización -que implican la integración de tareas y de procesos fragmentados así como de una mayor autonomía laboral- que promueven el involucramiento de l@s trabajador@s con los objetivos empresariales, cuyo resultado no necesariamente es virtuoso dado que, la tendencia es a generar “... un proceso de mayor *heterogeneización, fragmentación y complejización* de la clase trabajadora” (Antunes, 1995:42).¹⁰⁰

Varios autores han examinado a través de distintos estudios los objetivos y resultados de las nuevas formas de producción, de acuerdo a temas vinculados a sus intereses específicos. En este sentido, Antunes (1995) cita a algunos autores como por ejemplo Coriat (1992) quien dice que la desespecialización y polivalencia de los obreros profesionales y calificados, los transforma en trabajadores multifuncionales. Además, menciona que Gounet (1992) muestra que el sistema toyotista supone una intensificación de la explotación del trabajo (los obreros trabajan con varias máquinas a la vez o están presos del sistema de luces) y que la disminución de la “porosidad” en el trabajo es mayor que en el fordismo.

También Hirata (1998:9), encuentra en una investigación realizada en 1991 (comparada con una precedente de 1984) que se

... contradice la idea de que la era de la especialización flexible corresponde a una mayor autonomía del trabajador, a una mayor iniciativa de organización y a un mayor enriquecimiento del contenido del trabajo (...) La producción flexible y sin estoques condujo, según la investigación CT (a diferencia de que la automatización y el sistema just-in-time disminuirían la “porosidad” y la cadencia de trabajo), a una mayor intensificación del trabajo.

De modo general, se observa que en América Latina, se plantean dificultades en la aplicación de nuevos procesos de trabajo, en el desarrollo de nuevas formas de organizar la producción y de gestionar la mano de obra así como en buscar la mejor adecuación a la lógica del mercado, lo que además presenta variaciones según el sector de actividad y el grado de desarrollo de los países. Cabe recordar aquí que los modelos provienen en general de la industria automotriz y, por lo general de países con un grado avanzado de desarrollo

¹⁰⁰ Este proceso “... cuestiona en la raíz el sindicalismo tradicional y dificulta también la organización sindical de otros segmentos que comprenden la clase trabajadora (...) Las mujeres, por ejemplo, participan con más intensidad del mercado de trabajo como trabajadoras en tiempo parcial, temporario, etc. ...” (Antunes, 1995: 63).

industrial, aspectos que no deben ser ignorados en la lectura y análisis de la realidad latinoamericana, a fin de evitar generalizar tendencias que no corresponden a la misma.

Por otra parte, no es de descartar como otros factores de incidencia lo relativo a la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos de las empresas, la inversión en actividades de investigación y desarrollo y, de capacitación, destinados a especializar la producción e innovar tecnológicamente. Estos aspectos aparecen como centrales cuando se trata de actividades exportadoras que procuran “nichos” de mercado como forma de asegurar una inserción competitiva en el proceso de globalización.

Una discusión no menor en torno a las dificultades mencionadas, es el planteo que realiza De la Garza (1999) relacionado a las teorías del posfordismo¹⁰¹ que estudian la reestructuración productiva en América Latina. Al respecto plantea que “Las teorías de la reestructuración productiva han sido aplicadas en América Latina para explicar la crisis y anticipar el futuro de la producción y las relaciones laborales. Estas aplicaciones se han hecho de forma hipotético deductiva ...”, planteándose dificultades metodológicas en el sentido de que no permite explorar estrictamente alternativas explicativas dificultando así la construcción de nuevos conceptos y, en tanto suelen ser estructuralistas, dan poca importancia a la acción de los sujetos en el desenlace de los acontecimientos (De la Garza, 1999:41/2).

Para salvar estas dificultades, el autor desarrolla una alternativa metodológica que posibilite la reconstrucción de las teorías para situaciones específicas, proponiendo así que “La reestructuración productiva en América Latina puede ser conceptualizada como la transformación de la base sociotécnica de los procesos productivos, sea en sus niveles tecnológico, organizacional, en relaciones laborales, el perfil y cultura del trabajo” (De la Garza, 1996 en De la Garza, 1999:45).

El siguiente pasaje de Hirata es ampliamente ilustrativo en términos de las dificultades que se presentan en el análisis de situaciones específicas según países industrializados y subdesarrollados, en torno a la división sexual del trabajo:

Las tesis de alcance universal como la de la especialización flexible o la de la emergencia de un nuevo paradigma productivo alternativo al modelo fordista de producción son fuertemente interrogados a la luz de las investigaciones empíricas que tienen en consideración las diferencias Norte-Sur, o las diferencias ligadas al género. El análisis de la división del trabajo entre los sexos en los países muy industrializados

¹⁰¹ Desarrolla tres corrientes de pensamiento como las más comúnmente incluidas en las teorías del posfordismo: el regulacionismo francés, la especialización flexible y el neoschumpeterianismo. “Las tres tienen en común considerar que se llegó al fin de la producción en masa estándar, que las instituciones del período anterior (fordista) son obsoletas, y que estamos en un período de transición productiva y de las instituciones reguladoras caracterizado por la flexibilidad del trabajo” (De la Garza, 1999:34).

(cf. por ej. Kergoat, 1992c), así que la comparación internacional de la división sexual del trabajo, muestran que estos modelos teóricos parten de un cierto arquetipo de trabajador: calificado, polivalente, dispuesto a integrarse a la lógica de “el hacer comunicacional”. El obrero industrial masculino de los países industrializados queda como la figura emblemática de este nuevo paradigma de producción. O, la idea de la “muerte del fordismo” inscrito en la afirmación de la emergencia de un tal paradigma es fuertemente cuestionado cuando interviene la división sexual y la división internacional del trabajo. La especialización flexible o la organización del trabajo en islas o en módulos no se realiza de modo indiferenciado según se trate de ramas de mano de obra masculina o femenina, de países altamente industrializados o de países dichos “sub-desarrollados” (1994:86).

Cabe mencionar que la casi totalidad de los estudios relativos a la organización del trabajo y la producción han sido realizados en industrias (por ejemplo, automotriz, electrónica, metal-mecánica) que presentan características bien diferentes a la que aquí investigamos. En tanto ello, hay especificidades que le son propias lo que dificulta la apropiación y/o comparación de hallazgos, en situaciones similares. Por lo general, las industrias caracterizadas por uso intensivo de mano de obra (alimentación, textiles, vestuario, calzado, etc.) donde es importante la mano de obra femenina, son escasamente contempladas en estos estudios, a excepción de formas especiales de organizar el trabajo productivo como, por ejemplo, la maquila mexicana o las actividades de subcontratación (outwork). De todos modos, es de rescatar algunas tendencias generales que muestran que las empresas desarrollan sus innovaciones de manera unilateral y focalizan los cambios del proceso productivo y la organización del trabajo como sinónimo de prácticas consensuales cuando en realidad están definiendo un modelo de utilización de la mano de obra en donde sus objetivos organizacionales de flexibilidad interna están en función de mejorar su inserción en el mercado.

En este marco, se convierte en fundamental la atención dada por las empresas estudiadas, a las formas de organización del proceso de trabajo -división de tareas, trabajo en grupo, calificación, participación de l@s trabajador@s-, a la adopción de determinadas tecnologías, a la flexibilidad de la mano de obra -en términos de recalificación, polivalencia y multifuncionalidad-, etc., todas cuestiones colocadas además, por el debate sobre los cambios técnicos y organizacionales relativos al post-fordismo y la especialización flexible.¹⁰²

¹⁰² De hecho, con la publicación de *The second industrial divide* (Piore y Sabel, 1984), se abrió un nuevo capítulo en las teorías de la industrialización con un renovado interés por el paradigma productivo, incorporándose nuevos temas al debate, tales como flexibilidad y competitividad. Lo que originó esta reflexión, fué la crisis que enfrentaron los países desarrollados a comienzos de los años 70; el desafío era de adaptarse a una demanda que no crecía y que se hacía más competitiva y diversificada. El modelo de especialización flexible apareció como la única alternativa que superaba los problemas de la producción de masas. El nuevo modelo se aplica tanto a nivel interno

2. La búsqueda de competitividad en el sector industrial

Los esfuerzos que los países de la región están realizando para alcanzar una inserción más competitiva en el mercado internacional pasa por la apertura de sus mercados en sentido amplio. En el contexto del Mercosur, el proceso de reconversión/reestructuración¹⁰³ comprende un conjunto de acciones adoptadas por las empresas con el fin de reconstruir su capacidad competitiva que les permita una mejor inserción a nivel regional e internacional. Este proceso adquiere especial relevancia en cuanto las bases¹⁰⁴ en que se apoyaba el modelo en curso ya no eran suficientes para garantizar el crecimiento de la productividad. En ese sentido, se requiere de nuevas tendencias en la innovación técnica y organizacional, lo que genera cambios en la dinámica productiva implicando la adopción/renovación -o redefinición- de estrategias empresariales¹⁰⁵, ante las nuevas formas de competencia y de acceso a mercados, como mecanismo ineludible de su desarrollo futuro.

Son así fundamentales desde los cambios en el proceso de producción, el mejoramiento de la calidad y/o el desarrollo de innovaciones tecnológicas, pasando por la flexibilidad de la mano de obra, la forma en que se realiza el trabajo -el tema de las calificaciones y de la autonomía/control-, así como aquellas cuestiones referidas a la especialización, diversificación y calidad de los productos, hasta la comercialización y el marketing.

En este entorno, y principalmente desde los años 90, la reconversión industrial requiere que el sector empresarial modifique las formas de organización de la producción y el trabajo y ponga en práctica estrategias de productividad/competitividad, binomio que opera conjuntamente. Al respecto, Porter (1993, cf. Villwock, 1993) define a la

de la empresa, como forma novedosa de organizar el trabajo, como a nivel externo, en cuanto implica una reformulación de las relaciones entre empresas.

¹⁰³ Reconversión/reestructuración es el proceso que Schumpeter denominó "*destrucción creativa*", que consiste en el abandono de viejos productos y métodos de trabajo en sustitución por otros nuevos. Ella puede ser encaminada, según la perspectiva que se adopte, a través de acciones sectoriales, en donde la productividad y los costos de producción son el foco de atención o, a nivel de las unidades de producción, contemplando un conjunto más amplio de factores (distancia del mercado, costos de transporte, calidad, tecnología de producción, gestión y mecanismos de comercialización, etc.) (Silva y Braatz, 1993).

¹⁰⁴ Al respecto, De la Garza menciona que las configuraciones sociotécnicas anteriores dejaron de ser capaces de soportar materialmente la acumulación del capital y en las nuevas condiciones no permitieron niveles adecuados de productividad, calidad y competitividad. "En esta medida, las reestructuraciones productivas han sido decididas directamente por las empresas ante las nuevas condiciones del mercado y la reorientación económica del Estado: ..." (1999:45).

¹⁰⁵ Las estrategias empresariales, entendidas como la forma que adoptan las empresas con el fin de alcanzar los objetivos, son definidas en varios niveles. Un primer nivel de definición, se orienta a la elección del ámbito de mercado (geográfico, segmentos específicos, etc.) y los productos; un segundo nivel se refiere a la modalidad de competencia en los segmentos y productos elegidos (incrementando la productividad -innovación de proceso o de producto- o afectando el entorno en beneficio propio); un tercer nivel, consistente en las denominadas estrategias específicas o de soporte, que implica definir las acciones a encarar a nivel de cada área interna de la empresa (producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, sistemas de información, logística) y un cuarto nivel que procura considerar en los diagnósticos la organización y capacidad de gestión para su implementación (COMISEC, 1994).

“Productividad”¹⁰⁶ -calidad, aspecto de los productos y eficiencia con que se producen- como el concepto de competitividad más significativo a nivel nacional. Para Porter (op. cit.), la nueva teoría promueve el cambio del concepto de ventajas comparativas -concepto estático- para el de ventajas competitivas, incluyendo en esta nueva conceptualización la segmentación del mercado, la diferenciación de los productos, la diversificación de tecnologías y las economías de escala.¹⁰⁷

De modo general, la Comisión Sectorial para el Mercosur (COMISEC) (1994:13/4) propone el concepto de competitividad “... basado en la adecuación interactiva entre las estrategias empresariales y el entorno competitivo”. Según este concepto, unos trabajos hablan de una asociación entre competitividad y ventajas comparativas tradicionales (por ej. especialización agroindustrial tradicional en Argentina y Uruguay) mientras otros mencionan una asociación entre competitividad y economías de escala y diferenciación de productos (ibid.).

Las estrategias que vienen adoptando las empresas de la región en busca de competitividad conduce a una mayor flexibilización del aparato productivo y del uso de la mano de obra, lo que implica cambios en la organización del trabajo¹⁰⁸ y en las formas de gestión. Estas estrategias no son homogéneas presentando variaciones relacionadas con los recursos (naturales, humanos y materiales) del sector en cada país, su trayectoria y grado de inserción en la economía nacional y regional, la legislación laboral y las políticas sociales, entre otras cuestiones. De hecho, las empresas valorizan diferentes aspectos para procurar su competitividad en el mercado interno y externo, combinando sus estrategias en cuanto a precio, reducción de costos, calidad y confiabilidad de los productos, innovaciones tecnológicas y organizacionales, mejoramiento de los recursos humanos, materiales, de mercado, etc.¹⁰⁹, lo que a su vez provoca cambios significativos en la estructura de las relaciones, sistemas y procesos internos y externos de esas empresas.

¹⁰⁶ La Comisión Sectorial para el Mercosur (COMISEC, 1994, Estudios Técnicos N° 2), define la productividad como la relación entre la producción realizada y los recursos utilizados para ello -mano de obra, equipo, materias primas, etc.

¹⁰⁷ La hegemonía de las concepciones liberales “... llevó a la difusión de la idea de que el mercado debe ser el instrumento básico de regulación social, substituyen las nociones de finalidad y competitividad, sin que los efectos sociales del proceso sean tenidos en cuenta. En este contexto, la noción de conflicto pierde la legitimidad y lo que pasa a importar es la cooperación que viabilizaría la productividad y la competitividad, que, a su vez, supuestamente solucionarían el conjunto de problemas. que, según tal concepción, son comunes a todas las clases y camadas sociales” (Leite y Silva, 1994:12).

¹⁰⁸ El concepto de organización del trabajo comprende aquellas prácticas que realiza la empresa en relación a su ubicación en el mercado (consumidores, empresas, Estado), en referencia a los procesos de trabajo y a sus actividades de gestión de la producción, desde la toma de decisiones hasta su ejecución. Ello incluye, la forma que adopta la división del trabajo, la autonomía-control y la calificación/capacitación de la mano de obra.

¹⁰⁹ En este contexto, Leite (1996) menciona que diversos autores -Kern y Schumann, 1988, Pyke y Sengenberger 1992, Babson, 1995- han creado nuevos conceptos con el propósito de dar respuesta a las diferentes situaciones de la realidad (sectores “ganadores” y “perdedores” -Kern y Schumann (1988)-; *high road y low road* -Pyke y Sengenberger, 1992-; alternativas negociadas o no negociadas -Babson 1995-.

En este entorno, se asiste a un proceso de modernización “híbrido” en donde las innovaciones en los medios técnicos, organizacionales y gerenciales, incluidas las formas de negociación, conviven con nuevas formas de taylorismo, proveyendo de elementos de cambio hacia nuevos paradigmas productivos. Estos nuevos paradigmas presentan una variabilidad de posibilidades, que han sido investigadas por diferentes autores, dando lugar a distintas posiciones e interpretaciones -así como a la elaboración de tipologías-, según los aspectos priorizados en las estrategias adoptadas por las empresas.¹¹⁰

La puesta en marcha de nuevas estrategias empresariales -que ocurre de modo variable según el grado de desarrollo alcanzado por la empresa y a sus perspectivas-, promueve un conjunto de transformaciones significativas en lo que se refiere a la estructura y a las formas de gestión de las empresas. En el plano del proceso productivo, la nueva dinámica de competitividad intensifica los cambios en la base técnica y organizacional de la producción (diversificación de productos, nuevas presentaciones) y del trabajo, conduciendo a la implementación de estrategias de gestión -en donde los equipos de trabajo y el control de la calidad juegan un papel fundamental- a fin de permitir a las empresas alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado nacional así como a la apertura de nuevas posibilidades de venta a nivel regional e internacional.

En este sentido, la búsqueda de la competitividad se da, tanto por acciones dirigidas a ampliar la capacidad tecnológica, como por la reorganización del trabajo en que la flexibilización es una de las estrategias utilizadas.¹¹¹ Al respecto, Humphrey (1995:47/8) dice que:

... la transición hacia un mercado de compradores ha incrementado la competencia entre empresas y acrecentado la importancia de los factores ajenos al precio en la competencia, como calidad, variedad de productos en oferta, velocidad de entrega de los pedidos y rapidez de llegada de nuevos productos al mercado. Estos factores exigen a las empresas más flexibilidad y más eficiencia, más capacidad de controlar costos y a la vez, de suministrar mayor variedad de productos en cantidades fluctuantes a un consumidor cada vez más exigente (...) La respuesta a estas nuevas exigencias debe ser sistémica debe implicar toda una serie de cambios interrelacionados con respecto a la forma en que las empresas operan (...) En un proceso de cambio sistémico que tiene como objetivo la reducción de costos y una mejor calidad, flexibilidad y capacidad innovadora, la mano de obra desempeña un papel fundamental (...).

¹¹⁰ Al respecto, Machado Carrión (II Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo) desarrolla las distintas orientaciones y sus autores en el apartado sobre “Cuestiones analíticas conceptuales”.

¹¹¹ “Los vaivenes son permanentes y la intervención de los Estados apenas tienen incidencia... La incertidumbre y la duda permanentes se instalan en el corazón de las empresas. Ha vuelto algo olvidado: la competencia imprevisible... Va a ser preciso crear unas condiciones de producción “flexibles”. Entre otras, y no la menos importante, habrá que flexibilizar la gestión de la mano de obra” (Regini, 1992:82).

Ahora bien, distintos análisis vienen mostrando que esa sustitución por formas de organización pos-fordistas o de su combinación¹¹² con las preexistentes presenta características diferentes de acuerdo al país¹¹³, al sector y a la empresa¹¹⁴, conformando distintos modos de adaptación. Estos modos, al interior de una misma empresa, no han ayudado a sortear los obstáculos relativos a la discriminación de género (raza, etnia), en tanto los cambios que ocurren en la división sexual de trabajo, continúan siendo más desfavorables para la mano de obra femenina que para la masculina (este tema es examinado en profundidad en el Capítulo 4).

Cabe agregar que la modernización tecnológica es un proceso paulatino asistiéndose a la convivencia de máquinas de diferentes generaciones y orígenes con pocas o nulas variaciones cualitativas en el proceso de trabajo aunque con variaciones cuantitativas bastante significativas en donde las características repetitivas y manuales se integran a los ritmos impuestos configurando –en su generalidad- puestos típicamente tayloristas del proceso.

Según las reflexiones mencionadas, en que se apela a la implementación y adecuación de los paradigmas pos-fordistas, se observa la tendencia de que los elementos que se introducen son incorporados en forma paulatina -y en la mayoría de los casos de manera parcial-. Esos resultados llevan a considerar que difícilmente se pueda hablar de un nuevo *one best way*¹¹⁵ (o sea suponer que existe siempre un método único y mejor para resolver problemas o realizar acciones de cualquier tipo) de manera generalizada y, menos aún en sectores productivos en donde la reconversión industrial es relativamente reciente, haciéndose necesario recurrir a estudios de caso¹¹⁶ con el propósito de conocer más en profundidad de qué manera se van sucediendo los cambios y cómo la realidad se comporta. En este sentido, se torna fundamental la consideración señalada por Roldán (1995:15) acerca de que “La esfera fabril se redefine como forma crucial de construcción y renegociación de

¹¹² “... muchas pesquisas vienen revelando que en el proceso de reestructuración productiva las nuevas tendencias de uso de la mano de obra vienen, muchas veces, conectándose con viejos principios incorporándolos y revitalizándolos”.(Leite y Silva, 1994:29).

¹¹³ En relación a las diferencias entre países, Humphrey (1989:87/8) considera que “... Si examinamos las multinacionales que exportan tecnologías idénticas a un país menos desarrollado y desean recrear modelos similares de organización del trabajo, podemos demostrar muy claramente que la organización del trabajo se ve afectado por factores tales como la organización y la fuerza de los sindicatos, la cualidad de la mano de obra disponible, la existencia de un excedente de mano de obra y el sistema de trabajo imperante”. (cf. Leite y Silva, 1994:14).

¹¹⁴ “... el análisis de Shiroma ... resalta las diferencias en las formas de gestión de la mano de obra encontradas entre las empresas, a partir de los distintos lugares que ellas pueden ocupar en la cadena productiva... existe una división del trabajo entre las empresas ...” (Leite, y Silva, 1994:15).

⁴⁴⁵ Parafraseando el principio metodológico general que está en la base de toda la administración científica del trabajo.

¹¹⁶ Esta postura no invalida la preocupación de Leite (1994) en relación a los riesgos que plantea la utilización de este tipo de estudios en cuanto a la poca contribución que hacen a la “elaboración de una o varias teorías de nivel intermedio (Díaz, 1993a).”

relaciones entre los géneros y en el cual los intereses expresados no son únicamente los del capital, sino también los del género masculino raza-etnia dominante.”

3. La flexibilidad como criterio orientador de las estrategias empresariales

Según se expresó anteriormente, uno de los ejes claves de la transformación competitiva en el contexto del Mercosur, es la tendencia empresarial hacia una mayor flexibilización de los procesos productivos y del trabajo y se encuentra íntimamente ligada a la llamada reestructuración productiva.

La búsqueda de la flexibilidad no es un fenómeno nuevo; ella se reconfigura de acuerdo a las estrategias que se utilizan en países de mayor desarrollo basadas en nuevos paradigmas productivos (p.e. “toyotismo”, “*lean production*” o “producción ligera” y “especialización flexible”). En América Latina, existe un mosaico complejo de experiencias de flexibilización, algunas más virtuosas y otras más perversas. De hecho, es en las últimas décadas que asume mayor relevancia en los estudios y debates de la región vinculados a las ciencias sociales -sociología, economía, política- así como a la gestión empresarial, y al ámbito más general de los países.¹¹⁷

Es común que la literatura señale la existencia de una tendencia irreversible hacia la flexibilidad de los sistemas productivos y de las empresas, dada la creciente incertidumbre de los mercados de bienes, de capital y de trabajo; de los nuevos desafíos impuestos por la globalización y, de las grandes transformaciones inducidas por la difusión acelerada de nuevas tecnologías.

En todo caso, la noción de flexibilidad origina enfoques diferentes y no es materia de consenso a nivel de los distintos actores de la sociedad: para los empresarios, la flexibilidad es una condición necesaria de la competitividad mientras que para los dirigentes sindicales, las iniciativas de flexibilidad deben ser restringidas o negociadas en tanto –por lo general- son percibidas como desventajosas para el conjunto de l@s trabajador@s.¹¹⁸

En este marco,

(...) la flexibilidad ha sido considerada como un concepto tan vasto como difuso, difícil de encuadrar analíticamente. Se habla de “empresa flexible”, de “trabajador

¹¹⁷ “En el desarrollo simultáneo y conflictivo de nuevos modelos productivos, la flexibilidad ha sido una de las dimensiones principales buscadas por las empresas, a través del recurso de las innovaciones tecnológicas y organizacionales” (Hirata, 2001:1).

¹¹⁸ Un aspecto interesante de destacar es lo que Valle, 1996 (cf. Bresciani, 1996) menciona acerca de una investigación con empresas industriales brasileras en donde se concluye que la “flexibilidad” está por debajo de los criterios ‘calidad, precio e innovación’ en términos de relevancia competitiva.

flexible”, de “producción flexible”, de “relaciones laborales flexibles”, de “especialización flexible”, de “mercados flexibles” e incluso de “instituciones flexibles”. La gama de significados es tan amplia que induce a confusión. Si bien la comprensión intuitiva es fácil -especialmente cuando se le opone el concepto de “rigidez”- la diversidad de sus formas y la variabilidad de sus consecuencias, ya ha generado una ola de críticas que advierten sobre los usos inadecuados del término¹¹⁹ (Díaz, 1996:1).

Dada la heterogeneidad con que el término flexibilidad es utilizado y, particularmente en lo que se refiere al "mundo del trabajo" -según ha sido señalado por numerosos autores- éste se concreta no solo en múltiples dimensiones del sistema económico (la forma de producción y sus cambios en la división técnica del trabajo, la estructura organizacional de las empresas, las formas en que se relacionan entre sí, el mercado de trabajo), sino también a partir de la dinámica que se genera en las relaciones sociales en un continuo que se desenvuelve “... desde el plano macro-institucional hasta el llamado “*chão da fábrica*” (Bresciani,1996:20).

La flexibilidad, en su sentido más general, es definida como la capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes. Boyer (1987) la describe como la aptitud de un sistema o subsistema de reaccionar a las diversas perturbaciones en el medio ambiente y señala cinco campos posibles para la flexibilidad. Estos campos se refieren a: a) la organización de la producción, que se vincula a la flexibilidad técnica entendida como la aptitud de ajustar los equipamientos, máquinas, etc. a una demanda variable en volumen y composición. (flexibilidad de la producción); b) la movilidad interna de los trabajadores (polivalencia, rotación de los puestos, trabajo en equipo) referida a la aptitud de los trabajadores a cambiar de puestos de trabajo apela al “*savoir faire*” y a la competencia de la mano de obra y sobretodo a su capacidad de dominar diversos segmentos de un mismo proceso productivo. (flexibilidad en la organización); c) los contratos de trabajo: nivel de empleo, la duración del trabajo y de los horarios y local de trabajo (flexibilidad de las leyes); d) la relación salarial y su adecuación a las situaciones económicas -indexación/desindexación; variabilidad-. (flexibilidad de salarios); e) la reglamentación social -reducción de cargas sociales y fiscales, reglamentación pública, controles para la gestión empresarial, legislación laboral- (flexibilidad jurídica).¹²⁰

¹¹⁹ Ver la interesante colección de trabajos en el provocativo libro “Adiós a la Flexibilidad?” de Poller et alli, Colección Informes y Estudios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España, 1991.

¹²⁰ R. Boyer. La flexibilité du travail en Europe. Paris, La Découvert, 1986, apud. Salerno (1993).

En particular, y a los efectos de nuestro estudio, cabe mencionar que la flexibilidad en la industria cumple un papel importante en lo que tiene que ver con la capacidad de adaptación de los sistemas productivos a situaciones nuevas o imprevistas. Sin embargo,

Salerno (1993, 1994) ya nos alerta para el hecho de que las ‘necesidades de flexibilidad no son homogéneas para las empresas, así como no hay un camino único’ para alcanzarla (...) ella está relacionada a las mudanzas de estado de un sistema de producción, así como al contexto “producto/proceso/mercado” en que la empresa opera, y a su estrategia competitiva (...) (Bresciani, 1996:3).

En este sentido, el grado de “flexibilidad” de un sistema productivo es definido por Salerno (1993) como relacionado a su capacidad de asumir o transitar entre diferentes estados, sin deterioro significativo de costos, calidad, tiempos, y siendo dependiente de aspectos internos y externos a la planta industrial. Este autor, también menciona que el concepto general de flexibilidad no dice nada sobre el contenido concreto y las consecuencias de la misma, siendo necesario, por tanto, distinguir varios tipos de flexibilidad, para lo cual identifica dos grandes dimensiones. Una de tipo macroeconómica que se refiere a la capacidad y tipo de adaptación del sistema productivo a condiciones cambiantes, determinadas por la crisis de los modelos de acumulación anteriores, la globalización y la revolución tecnológica. Otra de tipo empresarial, y que se refiere a la capacidad de adaptación de la empresa a cambios en su entorno competitivo (ciclos económicos, cambio tecnológico, cambios en la estructura y dinámica de los mercados)¹²¹.

En relación a la flexibilidad de tipo macroeconómica, sus condicionantes son el grado de desarrollo de los mercados de capital y del trabajo (salarios, volumen de empleo, movilidad ocupacional y movilidad geográfica); el grado de desarrollo y tipo de instituciones económicas (regulaciones de mercados, convenciones sociales); la capacidad de acción del sector público y la adaptabilidad del sector privado.

En cuanto a la flexibilidad de tipo empresarial, distingue tres tipos: a) flexibilidad de gestión estratégica, financiera y comercial; b) flexibilidad de gestión productiva y c) flexibilidad laboral interna a la empresa.

La a) presenta variadas dimensiones, y se refiere fundamentalmente a las acciones empresariales adoptadas por las empresas a fin de aumentar la movilidad del capital, en un contexto de mercados inciertos (especialmente después de las crisis y ajustes estructurales en

¹²¹ Además de esto, Salerno (1993) habla de la existencia de flexibilidad relativa a las dimensiones “estratégica”, vinculada al espacio de operaciones de la empresa, y “social extra-empresa”, referente a la reglamentación laboral, legislación sindical, normas ambientales etc., a las cuales acrecienta también la existencia de una flexibilidad inherente a la dimensión “social intra-empresa”, relativa a los reglamentos internos, representación sindical interna, sistema de remuneración y recompensas, etc.

América Latina): desarrollo de la gestión financiera, desarrollo de la gestión comercial, flexibilidad de gestión estratégica y de diseño y marketing.

Aquí, nos centraremos en algunos de los aspectos de b) y c) por ser las que se vinculan más directamente con nuestro objeto de estudio en tanto refieren a cambios en la organización del trabajo y gestión de la mano de obra.

El trabajo de Piccinini (1998), recoge la tipología de Courault (1983) sobre la flexibilidad en donde identifica tres grandes dimensiones: 1) la flexibilidad técnica (capacidad de regulación de la producción en dependencia de factores técnicos que orientan la organización); 2) la flexibilidad social (grado de flexibilidad en la gestión de la mano de obra ocupada, compatible con las exigencias de la organización técnica y económica de la producción); 3) la flexibilidad económica (grado de adaptación y de reacción del sistema productivo de la empresa frente a los desafíos de la competencia y a las oscilaciones de la demanda).

Esta distinción, que de una u otra forma refiere a las dimensiones que especifican Coriat y Salerno, nos resulta apropiada para el análisis que desarrollaremos más adelante, en tanto ellas convergen en el sistema de producción con mayor o menor énfasis de acuerdo a las situaciones específicas. En particular, se profundizará en los aspectos relacionados con la flexibilidad social, sin dejar de considerar como elementos intervinientes la flexibilidad a nivel de innovaciones tecnológicas y a nivel de la racionalidad económica frente a las condiciones del mercado. Desde este enfoque, compartimos la conclusión de Piccinini (1998:194) acerca de que,

... la idea de flexibilidad está inicialmente ligada a las exigencias de organización de la mano de obra en el proceso de producción y comprende el conjunto de prácticas tendientes a armonizar el avance técnico, la productividad y la adaptabilidad de la mano de obra frente a las fluctuaciones de la demanda y a la competencia, tanto a nivel nacional como internacional.

3.1 Flexibilidad en la gestión productiva

La flexibilidad en la gestión productiva (o de organización de la producción), es una habilidad empresarial para transitar entre diferentes estados de desarrollo de una empresa, sin pérdida de capacidad competitiva en materia de costos, tiempos y calidad. (Salerno, 1995). Es definida como la capacidad de una empresa para:

a) variar el volumen de producción de uno o más ítems producidos, sin pérdida de los márgenes operacionales cuando hay retracción de demanda o, sin costos extraordinarios

significativos, cuando hay expansión de producción y/o capacidad productiva. Esta flexibilidad será tanto mayor mientras más haya logrado externalizar procesos, servicios y contratación de mano de obra. Un caso particular de esta modalidad de flexibilidad es la flexibilidad para enfrentar variaciones estacionales de la demanda y producción de bienes;

b) diferenciar productos (flexibilidad de gama), entendida como la capacidad de introducir y/o retirar piezas y componentes de línea, o de introducir modificaciones en los productos/componentes existentes. Se trata de una flexibilidad de diferenciación de producto, no basada en el marketing, sino en un cambio efectivo en la familia o gama de productos. Frecuentemente, el tiempo de maduración de una inversión es menor que el tiempo de vida del producto. Ello genera la necesidad de que en un mismo establecimiento productivo, debe generarse la capacidad de producir bienes diversos a lo largo de un horizonte de tiempo mayor que la vida individual de cada producto. Esto genera la necesidad de una elevada integración entre proyecto, diseño y fabricación del producto;

c) alterar el mix de producción dentro de una familia o gama determinada de productos. Esto comprende las actividades de setup o tiempos de preparación de la producción, organización de abastecimiento de los insumos, adecuación de los planes de mantenimiento, así como la capacidad de relocalizar la fuerza de trabajo en las líneas de producción;

d) enfrentar fallas del sistema productivo, que consiste en la capacidad de la empresa para resolver problemas tales como accidentes, deterioro de equipos, variaciones en la calidad de los insumos, escasez de recursos, etcétera. Esta flexibilidad es decisiva cuando se trata de producciones con temporalidad crítica (por ejemplo, perecibilidad de la producción de alimentos o sistemas de producción "just in time") o que se caracterizan por su alto grado de automatización;

e) resolver errores de previsión, que consiste en la capacidad de rectificación o modificación de la secuencia y ritmo de producción, debido a fallas en la predicción de las ventas o en el uso de insumos, sin que ello implique recargas excesivas en los costos de la empresa .¹²²

¹²² Dina (1987:38) en su análisis sobre automatización y flexibilidad agrega que estas posibilidades de la flexibilidad aplicada al sistema productivo no exige cambios físicos en el sistema, brindando además la posibilidad de tolerar inconvenientes sin interrumpir completamente la producción, en contrario a la automatización rígida debido a la vulnerabilidad ante fallas mecánica y a situaciones de agitación sindical. También menciona como otra ventaja "... la posibilidad de tolerar mejor los comportamientos irregulares de los hombres, sean ellos debidos a la no colaboración, sea simplemente a un modo de trabajar con mayor autonomía y libertad, menos sujeto a los ritmos de las máquinas".

Lo antes expuesto está centrado fundamentalmente en la flexibilidad de la gestión productiva que ocurre al interior de las empresas, por ser la información que será contemplada en el análisis posterior.

Si bien, entendemos que en los procesos actuales de reestructuración productiva, de innovaciones tecnológicas y organizacionales, es imprescindible estudiar también lo que ocurre fuera de las empresas, la perspectiva adoptada aquí se apoya en que el estudio realizado se refiere a empresas “formales” y con cierto grado de “modernidad”, insertas (o no) en el mercado internacional.

Sin embargo, ellas no pertenecen estrictamente a sectores de punta así como tampoco a aquellas empresas, con nuevas formas de relaciones entre firmas, que operan descentralizando su actividad productiva (en el sentido de terciarizar) o formando redes de subcontratación o de asociaciones a lo largo de la cadena productiva, con sus correspondientes cambios en las relaciones cliente-proveedor.

En este sentido, numerosas son las contribuciones de estudios realizados en América Latina (desde los años 70 y particularmente en la última década) que han señalado la articulación de estas formas con estrategias tradicionales de reducción de costos y, en consecuencia acompañadas de mayor precarización e inestabilidad del empleo (aumento de vínculos precarios, trabajo temporal y a tiempo parcial), y su vinculación con el sector informal.

También son parte de las formas de producción flexible las nuevas configuraciones territoriales de esas realidades productivas, ya sea por la dispersión geográfica de los procesos de producción como por la relocalización industrial (trabajo a domicilio, pequeños talleres, distritos industriales). Ello provoca situaciones que alteran profundamente los mercados locales, la movilidad de l@s trabajador@s, la capacidad de negociación de los sindicatos así como los requisitos de calificación y los perfiles laborales, en concomitancia con las estrategias de adaptación y modernización adoptadas por las empresas nacionales y extranjeras.

3.2 La flexibilidad en la gestión de la mano de obra¹²³

La flexibilidad laboral interna a la Empresa (que llamaremos aquí como flexibilidad de gestión de la mano de obra) consiste en la capacidad de la empresa para contratar y

¹²³ Prieto (1992:92) desarrolla las dos conceptualizaciones predominantes del nuevo modelo de gestión de la fuerza de trabajo, una definida en términos de “gestión flexible” y otra como “gestión de recursos humanos”, para concluir que “... lo que se halla en cuestión es

utilizar flexiblemente la mano de obra¹²⁴ y, comprende las siguientes dimensiones: numérica (horas extras y horarios flexibles), salarial, funcional y de tipo de contrato (asociada al desarrollo de los sistemas de subcontratación).

a) numérica (horas y horarios flexibles), entendida como la capacidad que posee la empresa para adaptar el número de trabajadores, o la cantidad de horas laborales, según sean sus exigencias, lo que está determinado por las fluctuaciones predecibles de la demanda y/o producción (estacionalidad) y por las posibilidades legales de poder realizar ese tipo de contratos laborales a plazo fijo, sin que ello implique necesariamente continuidad en el empleo;

b) salarial, la cual consiste en la capacidad de la empresa para reducir el componente fijo de las remuneraciones mediante diversas prácticas. Externalizar las prestaciones sociales, negociar reducciones o congelamiento de salarios a cambio de estabilidad en el empleo, incrementar el componente variable del salario por alguna medida de productividad, o formas más virtuosas como el sistema de "salarios participativos" que supone un programa de remuneraciones de acuerdo a los resultados de la empresa;

c) funcional, entendida como la capacidad de una empresa para modificar las funciones que realizan los trabajadores. Esto supone un sistema de contratos formales o informales más incompletos que en el pasado, donde el contratado entrega más atribuciones al contratante. Esta flexibilidad puede implicar una ampliación de las funciones que deben realizar el empleado en un mismo espacio y/o jornada; una rutina de rotación de tareas; o una evolución secuencial donde el/la trabajador/a asume nuevas tareas incrementando (o no) su calificación¹²⁵. También existe consenso de que ésta práctica está aumentando, lo que está determinado por los cambios en gestión, organización y tecnología de las empresas;

d) de tipo de contrato, que considera la capacidad de externalizar, o convertir contratos salariales en contratos comerciales. Esta práctica está asociada al desarrollo de los sistemas de subcontratación.

Dentro de este marco y dado el interés principal en cuanto a las relaciones que se dan en el "*chão da fábrica*", el análisis de los casos de esta investigación privilegiará la

la propia delimitación teórica del concepto de gestión empresarial de la fuerza de trabajo", proponiendo a continuación una aproximación conceptual al mismo.

¹²⁴ Curiosamente, en la bibliografía consultada, los autores no incorporan la dimensión de género, en relación con la flexibilidad de seleccionar y contratar hombres o mujeres, de ahí que, si bien no aparece explícitamente en el esquema que se desarrolla, debe considerarse como incluida, en el contexto de este trabajo.

¹²⁵ Arango (1999:125) menciona que Elson (1995) habla de tres tipos de flexibilidad (en la forma de producción, en la estructura organizacional de las empresas y en la flexibilidad en el mercado de trabajo), las que en conjunto "... generarían un aumento en la flexibilidad funcional, obteniéndose así mayor flexibilidad en la definición de tareas; en la flexibilidad numérica, tanto en número de

dimensión funcional o social -lo que implica dejar de observar las otras dimensiones de la flexibilidad laboral-, en su articulación con las dimensiones de la flexibilidad de gestión productiva.

En este sentido y, si bien el mercado de empleo no es eje prioritario de esta investigación, no dejamos de compartir la posición de Arango (1999) cuando habla de que la flexibilidad relativa a la cooperación, calificación y autonomía en el trabajo (flexibilidad positiva), es indisoluble de la flexibilidad a nivel de la contratación (flexibilidad negativa), y que la cooperación de l@s trabajador@s con los nuevos esquemas de producción está estrechamente relacionada con el efecto disciplinador que tiene su nueva vulnerabilidad contractual, en tanto el desempleo y la precarización del mismo constituyen procesos centrales de la reestructuración productiva.

En un texto reciente, Hirata (2001:4) refiere a la evolución del modelo japonés de empresa, y expresa que ya no es posible disociar organización del trabajo y mercado de trabajo: "... innovación tecnológica y organización en la empresa, de un lado, y las mudanzas en el estatuto de empleo de los trabajadores, de otro, son en realidad, complementarios".¹²⁶

Desde esta perspectiva, si bien las **modalidades de empleo** no son objeto de este estudio, cabe hacer mención a la serie de consecuencias (directas e indirectas) que los cambios de orden tecnológico y organizacional han tenido sobre la mano de obra, tales como: eliminación de puestos de trabajo; precarización de las condiciones de trabajo (ambiente, organización, salarios, beneficios, seguridad, salud) que en muchos casos se encuentran vinculados a los procesos de terciarización. Asimismo, las políticas laborales, no acompañan los cambios ocurridos en la organización de la producción y del trabajo, lo que las hace incompatibles con la nueva realidad.

En síntesis, como señala Leite (1995:140):

... las nuevas formas de producción han sido acompañadas de nuevos problemas, sobre todo los relacionados al aumento de los ritmos de trabajo y del control sobre los trabajadores, a la segmentación del mercado de trabajo, a la profundización de la división sexual del trabajo, al incremento del trabajo precario, a la desestructuración de los organismos de representación de los trabajadores, entre otros (Hirata, 1994, Wilkinson, 1993, Wood, 1991, Leborgne y Lipietz, 1992).

trabajadores como en horas de trabajo (turnos y total de horas trabajadas); y en la flexibilidad financiera, es decir mayor flexibilidad en los costos de trabajo a través de la minimización de los costos fijos (Abreu, 1995)."

4. Estrategias empresariales para la gestión de la mano de obra

Se desarrollan aquí aquellas estrategias empresariales que tienden a definir nuevas políticas y prácticas frente al “factor humano” que afectan las relaciones laborales en el “*chão da fábrica*” y que también introducen cambios en las configuraciones de las desigualdades de género. Por lo tanto, en base al presupuesto de Dombois y Pries (1998:62) adoptado en su estudio comparativo relativo a que las relaciones industriales “... se inician, pasan y toman cuerpo en las empresas -lugar en el que también se transforman las tendencias macro de la [regionalización] ...”, se abordan algunas cuestiones relativas a la forma en que el trabajo se organiza, los requisitos para el desempeño de tareas y la búsqueda de un mayor involucramiento de l@s trabajador@s con los objetivos sustentados por la empresa, las que posteriormente serán analizadas en el estudio de los casos concretos.

4.1 Flexibilidad de la mano de obra: polivalencia, rotación de tareas, trabajo en equipo

La **polivalencia** es la característica básica requerida al nuevo perfil del puesto laboral a partir de la cual opera la racionalización del trabajo (a diferencia de la parcelación y repetitividad de las tareas en el sistema fordista), destacándose la importancia de la formación recibida en el puesto de trabajo en donde la adaptación de la cultura de la organización es fundamental para el éxito de los nuevos métodos organizacionales de empresa.

La polivalencia puede implicar el desempeño de varias tareas, en función de la distribución interna del sector de producción (situación en que las exigencias de calificación no varían) o una ampliación de las mismas complementándose con tareas de control de la producción, de la calidad, regulación de las máquinas u otras y, en donde, la versatilidad para ejecutar simultáneamente diversas tareas, se convierte en uno de los atributos principales de la calificación. De hecho, la polivalencia estaría referida a los requerimientos del puesto de trabajo mientras que la versatilidad es más una cualidad de las personas. Por lo general, se aprecia que cuando se implementan nuevos modelos de gestión, ellos son construidos desde ópticas masculinas y, se desarrollan básicamente en industrias “de punta” -aunque después se extiendan a otro tipo de industrias- donde la versatilidad se relaciona más con la capacidad

¹²⁶ Hirata (2001) relaciona esta tercer alternativa a la reciente evolución de la escolaridad y de la formación de las trabajadoras industriales o del comercio, muchas de las cuales han alcanzado segundo grado completo, y en algunos casos niveles superiores de enseñanza; situación que no ha mejorado su condición laboral y salarial.

de entenderse con distintas máquinas o procesos que con otro tipo de cualidades (por ejemplo, “habilidades” femeninas) necesarias en otras manufacturas, como son las de uso intensivo de la mano de obra (tejido de punto, calzado, vestimenta, fileteado, empaquetado, etc.) en donde el trabajo tiene otras características y la “versatilidad” propia de las mujeres adquiere otro significado.

En el entorno de lo que se venía mencionando, las funciones de los mandos medios (capataz, supervisor) pasan a ser cada vez más técnicas que disciplinarias, en tanto se reclama la participación de l@s trabajador@s mediante nuevas formas y mecanismos de expresión (reuniones de trabajo, círculos de calidad). Un aspecto a ser considerado es que:

La polivalencia se puede manifestar en la actividad, en la función, en los puestos, pero ella es más habitual en las actividades de producción de bienes de consumo que presentan una regularidad inestable y, por eso, deben hacer coexistir modelos de organización industrial y prácticas tradicionales (Piccinini, 1998:194).

La polivalencia se convierte en un elemento típico de la nueva organización del trabajo brindando a la empresa la ventaja de ubicar y distribuir a la mano de obra según sus necesidades de fabricación y elaboración de los productos: l@s trabajador@s pueden ser alternados o cambiados de tareas al interior y entre los diferentes sectores de producción.

En general, se ha observado una tendencia a organizar **equipos de trabajo** -sin perjuicio de mantener las líneas de producción tradicionales- que se encargan de un conjunto de tareas, de acuerdo a una programación establecida ya sea en cantidad como en calidad. Ello produce cambios en el contenido del trabajo en tanto el personal ya no realiza sólo tareas fragmentadas, sino que interviene junto con otr@s realizando una serie de actividades coordinadas a fin de alcanzar un determinado objetivo. El trabajo en equipo puede tener como resultado sólo el enriquecimiento de las tareas sin ningún poder de gestión por parte de l@s trabajador@s o contribuir al aumento de sus capacidades y autonomía¹²⁷.

El trabajo en equipo y la polivalencia están pensados, en la mayoría de los casos, para una práctica de **rotación de tareas** en donde las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo no varían sustantivamente, siendo semejantes en término de los requerimientos de las habilidades para el eficiente desempeño de las mismas. Incluso puede comprender tareas cuyos contenidos son repetitivos, con una mayor exigencia del ritmo de trabajo y de dependencia interna del personal del grupo. Por otra parte, este sistema posibilita a la empresa readecuar la mano de obra a las necesidades de la producción y a las ausencias de

personal, generando también ahorro de costos salariales: permite eliminar personal de mantenimiento y limpieza, que pasa a ser considerado innecesario al asignar tareas vinculadas al cuidado y limpieza de las máquinas y del espacio de trabajo al personal de producción, ocupando así los tiempos muertos con tareas secundarias que, en su generalidad, originalmente no formaban parte de las funciones atribuidas del cargo. Otra tendencia es la transferencia de funciones principalmente de control (en algunos casos también puede implicar mejora del flujo de información y de la comunicación) a l@s trabajador@s que estaban bajo la responsabilidad de los mandos medios, lo que lleva a una disminución de los niveles jerárquicos en la organización de las empresas.

4.2 Criterios de valoración de la mano de obra: calificación/formación y remuneraciones

En esta transformación de las formas de organizar el trabajo, cobran fundamental importancia los criterios de valoración de la mano de obra. Así, mientras por una lado, los requisitos profesionales vinculados a las habilidades y a la calificación/formación de la mano de obra, estarían exigiendo un/a trabajador/a con mayor grado de instrucción, más entrenad@ y participativ@; por otro, no se manifiesta una real reestructuración de los cargos laborales que adecue la escala de salarios, los sistemas de promoción, etc., al nuevo perfil de los puestos y redunde directamente en beneficios salariales para l@s trabajador@s.

Los requisitos de **calificación/formación**, ampliamente analizados por distintos autores¹²⁸, muestran un cuadro complejo en torno al tema dada la diversidad de problemáticas y de situaciones encontradas en los estudios realizados, en la última década.

Así, y en cuanto a la calificación¹²⁹ de la mano de obra ocupada, Leite y Neves, (1998:11) expresan que de una manera amplia, el término "... compone un conjunto de saberes escolares, técnicos y sociales ...", que tornan a l@s trabajador@s capacitados profesionalmente. Ahora bien, ¿qué significa que una mujer trabajadora esté capacitada profesionalmente? ¿qué significa que un hombre trabajador esté capacitado

¹²⁷ Roberto Marx (1996) define a la autonomía en sentido amplio como la "capacidad de un grupo/individuo para proyectar, decidir e implementar alteraciones de ritmo, métodos, ubicación interna y control de las actividades de producción dado un determinado aparato técnico-organizacional donde este grupo/individuo actúa."

¹²⁸ Véase el texto organizado por Leite y Neves (1998) "Trabalho, qualifacão e formacão profissional", en donde se recogen un conjunto de ponencias presentadas al II Congreso Latino-americano de Sociología do Trábalo.

¹²⁹ "Una visión histórica de la cuestión comprende la formación profesional no como un dato, una construcción formal, una generalización abstracta, sino como un proceso o una relación social (Machado, 1996; Hirata, 1994), donde están presentes la objetividad de las relaciones técnicas y sociales, los mecanismos de regulación productiva y organizacional, de valorización y normatividad del trabajo. Pero su resignificación, expresada en las innovaciones terminológicas (educación profesional, reconversión profesional, educación tecnológica, etc.), refleja el claro-oscuro de una realidad en proceso de transformación, cuyos contornos no son suficientemente claros" (Ciavatta, 199 8:201).

profesionalmente? ¿qué papel juega el “conjunto” de saberes en el tipo de inserción ocupacional, en el desempeño de las tareas, en la escala salarial, en la participación, en la autonomía y el control, según se trate de mujeres o de hombres?

Desde estas interrogantes, es posible observar que el concepto de calificación comprende diferentes dimensiones, siendo una de las más importantes la señalada en los estudios realizados por Kergoat (1997) en donde la calificación es entendida como relación social. “Es en la dinámica que se establece entre capital y trabajo que se diferencian las clasificaciones de empleo establecidas por la empresa y la calificación de los trabajadores” (citado en Neves y Leite, 1998:11).

Una cuestión que es evidente es que las innovaciones tecnológicas y los cambios que promueve el nuevo paradigma productivo están reforzando la división del trabajo¹³⁰ a nivel del conjunto de l@s trabajador@s y, particularmente entre mujeres y hombres. (este tema es abordado en el capítulo 4)

Si bien las nuevas formas de organización estarían requiriendo de un/a trabajador/a más calificad@ se produce una heterogeneidad de situaciones, entre las cuales están aquellas personas que sólo han recibido un entrenamiento tradicional¹³¹ en el puesto de trabajo y que no se traduce en nuevos conocimientos, hasta los que reciben una mayor preparación y entrenamiento, ya sea en el puesto de trabajo o en cursos formales que amplían sus competencias laborales.

Así mientras por una parte las calificaciones se polarizan, también puede permanecer un grupo de trabajador@s semicalificados. En este sentido, por un lado

... vale recordar los estudios que vienen afirmando no solo la permanencia de los trabajos descalificados, sino también su imbricación con los preconceptos sociales relacionados a las diferencias de género de etnia, de color, de nacionalidad, de edad (...) Por otro lado, es importante no perder de vista que el hecho de que las empresas no estén más buscando el control sobre sus trabajadores a través del parcelamiento del trabajo y la descalificación de la mano de obra, no significa que ellas hayan abandonado la preocupación con el control. En verdad, todo indica que el cambio

¹³⁰ Véase la conclusión de Freyssenet: “... no hay un movimiento generalizado de descalificación o un movimiento de aumento general de cualificación, sino un movimiento contradictorio de *descalificación del trabajo de algunos por la ‘superqualificación’* del trabajo de otros, esto es, una polarización de las cualificaciones requeridas que resulta de una forma particular de división del trabajo ...” (nota en Antunes, 1995:53).

¹³¹ Cabe mencionar aquí que durante mucho tiempo -y aún hoy día- la formación directamente relacionada con el trabajo a ser realizado es un criterio importante en la selección del personal. Esto no necesariamente ha ocurrido con la escolaridad, quizás porque hasta no hace muchos años -al menos en Latinoamérica- la población que tenía más del nivel primario aprobado era poca, lo que una exigencia de tal tipo probablemente no permitiría cubrir los puestos industriales existentes, así como también el hecho de que esas personas estarían prefiriendo realizar otro tipo de actividades (white collar). De hecho, esta situación ya no es la misma, no sólo porque la incorporación de tecnología requiere de otro tipo de conocimientos (control numérico, por ejemplo) sino por todos los cambios que se vienen sucediendo en el mercado de empleo.

estaría solamente en la manera de controlar, teniendo en vista que las estrategias en ese sentido continúan actuales” (Leite y Silva, 1994:27).¹³²

En cuanto a las **remuneraciones**, las modificaciones en el contenido del trabajo no siempre alteran sustantivamente la estructura de los cargos y, en consecuencia, la escala salarial, aunque la tendencia es a un achicamiento de las estructuras de cargos y salarios con el objetivo de garantizar la flexibilización del trabajo y la integración de las tareas, en el nuevo esquema organizativo. Son escasas las posibilidades de **promoción** vinculadas a ascensos a cargos más calificados o de supervisión y, por lo tanto, mejor remunerados.

De hecho, la valoración de la mano de obra pasa más por la implementación de prácticas de “reconocimiento”¹³³ que por el salario merecidamente ganado, en tanto trabajo efectivamente realizado por l@s trabajador@s. Los costos salariales son adaptados a los beneficios de la empresa mediante la flexibilidad salarial existiendo una tendencia de las empresas a despegarse de los convenios colectivos y a individualizar la retribución de sus trabajador@s (Prieto, 1992:82).

4.3 Participación y relacionamiento laboral: dos aspectos de la “gestión participativa”

El fomento a la **participación** se relaciona fundamentalmente con la identificación de los objetivos empresariales, los que se encuentran más directamente vinculados a los problemas cotidianos de la producción como son los costos, la productividad y la calidad.

Sin embargo, para ello, es necesario como dice Prieto (1992:88): “motivar” a la gente en el trabajo, lo que requiere crear las condiciones adecuadas, a fin de generar una mayor motivación que promueva esa participación. La preocupación está en crear en l@s trabajador@s un espíritu cooperativo, cuyo contenido tiende a ser volcado más para cuestiones relacionadas al tipo de actitud que la empresa espera de sus trabajador@s que en términos de conocimientos técnicos, operacionales o inclusive a cuestiones relacionadas con la formación básica; se trata de un “entrenamiento comportamental” que posee también un carácter disciplinador, de contenido más ideológico que técnico, por lo que difícilmente contribuya a un mejoramiento de la calificación de la mano de obra (Leite:1995:144).

¹³² Una colocación más actual sobre éstas cuestiones es la de Philippe Zariffian (1998:21) quién aborda el “enyeux” en la nueva organización industrial y subraya la persistencia de una mirada taylorista en el interior de las empresas en tanto “trabajar es realizar operaciones conformes aquello que puede ser predefinido y codificado por los cargos”.

¹³³ La alternativa principal está en buscar el consenso directo de los trabajadores ofreciéndoles beneficios sustanciales, es decir, solucionar problemas ofreciendo ventajas o premios para quienes cooperen en la solución, y cuando hay representantes implicarlos en el proceso para obtener consenso por vía indirecta (Regini, 1992:55).

Las prácticas de “reconocimiento” ya mencionadas se encuentran incluidas en el paraguas de “gestión participativa”. Se refieren en su generalidad principalmente a aspectos comportamentales¹³⁴ y adoptan diversas formas (premios, torneos, etc.). Ellas tienden a aumentar el compromiso y la responsabilidad de l@s trabajador@s, promoviendo una mayor intervención en los procesos productivos, lo que no deja de traducirse en mayor carga de trabajo. Asimismo es de señalarse que las gerencias mantienen el control y el disciplinamiento del personal en términos del cumplimiento de la jornada laboral (ausentismo, impuntualidad, interferencia de la vida doméstica en el trabajo, etc.).

En este sentido, Dejorus (1988:75) menciona que las relaciones de jerarquía constituyen una fuente de ansiedad que se puede tornar insoportable y que se suman a aquellas exigidas por el ritmo y niveles de producción. También dice que la utilización de represiones públicas -como forma de disciplinamiento- y de favoritismos tiene como resultado dividir a l@s trabajador@s.

Por su parte, Regini (1992:59) habla de técnicas de implicación simbólico-ideológica y dice que:

Puede tratarse de técnicas tradicionales (prácticas paternalistas, condescendencia hacia comportamientos irregulares) o más nuevas (políticas de sensibilización, de comunicación directa, etc.). Pero están en todo caso dirigidas, con mayor o menor eficacia, a incentivar la identificación individual con la empresa (...) favoreciendo el compromiso responsable sobre los resultados mediante instrumentos como los círculos de calidad u otros análogos (...).

Por lo general, las empresas buscan una incorporación individual y de comunicación directa con l@s trabajador@s, promoviendo la participación a través de su opinión en el proceso productivo, en vistas a una interiorización de intereses comunes entre la empresa y el personal. Con este objetivo se implantan programas que buscan “concientizar” a l@s trabajador@s en aquellas cuestiones relacionadas con la reducción de costos (menor pérdida de materia prima), el mejoramiento de la calidad de los productos, la higiene y limpieza de los equipos y del lugar de trabajo, el autodisciplinamiento, el cumplimiento de las normas de seguridad laboral, etcétera.

La disciplina no deja de ocupar un lugar central en la ideología del trabajo (al igual que con los métodos tayloristas y fordistas de producción) que ahora también es calidad. En las fábricas se generaliza el uso de carteles, en donde es fácil visualizar el “ranking” de cada

¹³⁴ El objetivo es, en todo caso, como dice Prieto (1992:93) el de administrar “... la mano de obra como se administran otros factores, con el objeto de hacerlas rentables”, en cuanto todas las prácticas que tienden a optimizar el funcionamiento de la jornada laboral se inscriben como prácticas de gestión: cierre de los poros, movilidad, disciplinamiento, etc.

sector de producción en términos ya no estrictamente del volumen producido sino de aspectos relacionados con la productividad, el orden en el espacio de trabajo y el funcionamiento de los equipos, entre otros.

Por otra parte, los esfuerzos de las empresas por aumentar la flexibilidad, eficiencia y calidad se han asociado a cambios en el **relacionamiento laboral** -supuestamente modificado por la mayor participación- entre l@s trabajador@s y entre est@s y los mandos medios. De modo general, se afirma que la participación incentiva la información y la comunicación tanto en forma horizontal como vertical, lo que permite tener un mayor conocimiento del andamio de la producción al mismo tiempo que facilita la solución de imprevistos como, por ejemplo, rotura de máquinas o abastecimiento de materia prima.

Se promueven formas de consultas a través de reuniones periódicas entre l@s trabajador@s, los mandos medios y la gerencia, a fin de informar o hacer sugerencias respecto a la producción o la organización del trabajo, así como también mediante instrumentos como los círculos de calidad u otros análogos. En aquellos casos en que hay sindicato, estas reuniones se pueden hacer a través de la mediación de representantes o delegados de fábrica. Estas formas de consulta tienden a disminuir las intermediaciones de los mandos medios.

Leite (1995:150/1) subraya el "... carácter limitado y controlado de la participación propuesta por las empresas ...". Si bien la gestión participativa mejoró la relación entre mandos medios y trabajador@s no eliminó el autoritarismo¹³⁵, en tanto las formas de dominación persisten siendo readecuados a las nuevas formas de organización y gestión de la mano de obra. Más adelante, la autora concluye que "difícilmente las formas de gestión participativas... promuevan democratización de las relaciones de trabajo"; en otras palabras, lo que ocurre es que l@s trabajador@s pueden creer que tienen más participación en la empresa, aún cuando eso no sea totalmente así. Por cierto, pensar en el logro de una verdadera democratización, no sólo implicaría un cambio en los motivos que tienen las empresas para tratar de involucrar a l@s trabajador@s sino que además, habría que reflexionar si el grado de escolaridad que ell@s posean -en el supuesto de que ello signifique también mayor conciencia ciudadana¹³⁶- es una variable importante para conocer en qué

¹³⁵ A pesar de que algunos autores, como Humphrey, 1991 (cf. Leite 1995:144) menciona que las nuevas formas de gestión presentan características menos autoritarias, resaltando el hecho de que la patronal se viene mostrando más dispuesta a desarrollar sobretodo política de entrenamiento y estabilización de la mano de obra, comparadas a las que predominaron en los años 70.

¹³⁶ En este sentido, los estudios sobre las mujeres y la participación política han advertido que las mujeres no disponen de los mismos medios que los hombres para ubicarse en el mismo plano de ciudadanía, es decir que a igual escolaridad, las mujeres siguen teniendo desventajas para participar y sentirse igualmente ciudadanas. Esa conciencia ciudadana se relaciona generalmente con la conciencia de sus derechos y con su situación de subordinación como mujer, sin la adquisición de la cual no queda claro cómo pueden ser visibilizadas las

medida se pueden negociar niveles de democratización de las prácticas laborales, que no implique simplemente manipulación y que puedan sustituir a las prácticas autoritarias de gestión de la mano de obra.

En síntesis, al describir las estrategias empresariales para la gestión de la mano de obra se advierte que, si bien se busca reconfigurar la organización del trabajo, el papel de l@s trabajador@s y la relación capital-trabajo según los nuevos paradigmas, se asiste a una diversidad de lógicas en donde viejos principios del fordismo-taylorismo se recrean adoptando nuevas formas¹³⁷. Entre ellas, la lógica de la intensificación del trabajo y la lógica cuantitativa de la productividad que predomina sobre el contenido y la organización de la producción, las que ya no son más reguladas para el conjunto de l@s trabajador@s en tanto ahora están signadas por la flexibilidad.

Hirata (1998:8) plantea que se da una doble transformación del trabajo que ocurre en sentidos opuestos: a) en cuanto al contenido de la actividad y, b) en cuanto a las formas de empleo. Así, mientras:

... por un lado, para la realización de esos nuevos modelos, hay una exigencia de estabilización, de implicación del sujeto en el proceso de trabajo, a través de actividades que requieren autonomía, iniciativa, responsabilidad, comunicación o “intercomprensión” (Zarifian, 1996). Por otro lado, se verifica un proceso de “inestabilización”, de precarización de los lazos laborales, con un aumento del desempleo prolongado, de las formas de empleo precario, de la flexibilidad en el uso de la mano de obra (...) (Hirata, 1997).¹³⁸

discriminaciones en el mundo del trabajo (sin conciencia de clase y sin conciencia de género), conciencia que difícilmente pueda aprenderse en la educación formal.

¹³⁷ En este sentido Leite (1995:139) dice que “... tales principios se acaban revistiendo de características diferentes al desarrollarse en realidades diversas, conformando distintos modos de adaptación de las realidades nacionales al nuevo paradigma, conforme vienen testimoniando los análisis de las características del nuevo modelo industrial en los varios países. Especialmente en lo que se refiere a las formas de utilización del trabajo, donde los aspectos culturales de las varias sociedades cuentan tanto, se vuelve peligroso raciocinar en términos de modelos universales”. Más adelante menciona que la oposición que se plantea entre viejos y nuevos modelos, [fordismo versus especialización flexible] “... Como bien advierte Castillo (1994:56), lleva consigo una serie de aseveraciones dicotómicas que “obligan a pensar en términos de ruptura (antes y después) en lugar de en términos de procesos complejos. Obliga a suponer la existencia de un modelo dominante o que lo tendrá que ser en el futuro. Impide ver realidades organizativas (eventualmente) paralelas, simultáneas, la extensión de formas organizativas ‘en mancha de leopardo’, incluso en una misma empresa. Y además, impide ver en que medida todas y cada una de esas formas organizativas forman parte de la misma realidad, son su cara y su cruz”.

¹³⁸ Al respecto, Abramo y Montero (1994:18) observan que, en América Latina “... lejos de implantarse el paradigma de la especialización flexible, lo que se difunde son prácticas de precarización del empleo, condiciones de trabajo y salarios, y que poco se ha avanzado en términos de una nueva relación capital-trabajo (Carrillo, 1993), configurando una suerte de flexibilidad espúrea que, a largo plazo, puede ser más perversa que virtuosa en términos de la sustentabilidad del desarrollo”.

5. Algunos presupuestos para el análisis

Las transformaciones sobre el trabajo y las prácticas de gestión de la mano de obra, serán observados desde la flexibilidad funcional (o social), entendida como la capacidad que tiene una empresa para adecuar su mano de obra a los cambios del entorno -y según ya fuera definida anteriormente-. Prieto (1992:83), dice que se trata de:

... la flexibilidad más compleja porque, con frecuencia, conlleva un cambio en el diseño organizativo (...) cierto grado de autonomía decisional en la ejecución de tareas y funciones y una reducción de los niveles jerárquicos al mismo tiempo que un replanteamiento de las formas de comunicación y mando de la jerarquía como tal.

Cabe mencionar, que se prestará especial atención al significado que la flexibilización pueda tener según se trate de mano de obra femenina o masculina, cuestión que en el debate sobre flexibilidad laboral es raro que se considere. Kergoat (1992) ya sostenía (refiriéndose a la noción de flexibilidad del empleo) que se da en forma diferente y que debía ser conjugada en masculino y en femenino, en tanto la flexibilización tiene distintos significados para hombres y mujeres, pues mientras para los primeros, puede implicar en muchos casos una reprofesionalización del trabajo con integración de funciones, para las segundas significa en general precarización de las formas de contratación y empleo. En este sentido, Abreu (1995:84) retomando esta discusión destaca que

... la introducción de una perspectiva de género y de la división sexual del trabajo en el tema de la flexibilidad, permitirán demostrar que las innovaciones y las modificaciones en el proceso productivo y en el mercado de trabajo no tienen las mismas consecuencias para hombres y mujeres en los países desarrollados o en desarrollo, y no tienen la misma consecuencia para las diferentes categorías de trabajadores.

Es contemplando estas perspectivas, intersectadas por las perspectivas de género -que se describen en el capítulo siguiente- que se buscará realizar el análisis de las formas de gestión de la mano de obra, las que serán relacionadas a tres aspectos que consideramos principales, en tanto constituyen recursos fundamentales para organizar el trabajo y la participación laboral:

1. Las políticas empresariales en relación con los recursos humanos, en cuanto a la selección, las formas de contratación y remuneración y los criterios de valoración de la mano de obra en términos de habilidades, formación/calificación, especialmente en su intersección con una posible "ideología de género". En relación con estos aspectos, interesa considerar también aquellos elementos vinculados a la cada vez más reducida oferta laboral

(particularmente a nivel de la industria) que tiene como resultado el desarrollo de un nuevo perfil de trabajador@s, en términos de las tareas que ejecutan, así como las preferencias de las gerencias en el reclutamiento y la incorporación del personal.

2. Las prácticas de gestión de la mano de obra ligadas a la organización del trabajo, prestando especial atención a las que se apoyan en la flexibilidad y el involucramiento de todos los participantes con las lógicas empresariales de la competencia, para el logro de mayor eficiencia y productividad. Dichas prácticas, al menos en teoría, podrían producir cambios en la división sexual del trabajo y atenuar la tipificación de las actividades según el género.

3. Los sustentos culturales (creencias, prejuicios, identificaciones, etc.) que explican la división sexual del trabajo existente en las plantas y la influencia de las políticas y las prácticas antes mencionadas sobre los cambios y/o permanencias observadas.

Como se puede ver, en este capítulo se dió relevancia a la delimitación del campo de estudio de la esfera del trabajo fabril en el marco de nuevos modelos productivos, a partir de la bibliografía consultada. Los aportes de esta bibliografía que, en general, no incluye perspectivas de género, son necesarios para la comprensión de los diversos aspectos vinculados a los procesos de trabajo, la organización de la producción, el tipo de actividades realizadas por l@s trabajador@s, las estrategias empresariales, etc., que se examinan a partir de la Parte II. Previo a ello se desarrolla el campo de los estudios de género (capítulo 4), que está especialmente dedicado a delimitar el marco de las relaciones de género, con el objetivo de establecer un diálogo articulado con la esfera del trabajo fabril, en el análisis de la información recolectada.

CAPÍTULO 4. GÉNERO Y TRABAJO

En la consideración de que, la participación de las mujeres y de los hombres en el trabajo fabril, son ambas fundamentales para explicar las desigualdades de género, se hace necesario reflexionar sobre la forma en que esas desigualdades se articulan con los procesos de cambio que aquí se abordan, y de qué manera ellas se modifican, reproducen o refuerzan, a fin de contribuir a superar las discriminaciones que ellas conllevan.

Desde el inicio de este trabajo, y en varias oportunidades, se ha hablado de *género* y de *relaciones de género*, conceptos que para los objetivos de indagación propuestos, merecen ser abordados y explicitados, tarea que se realiza a continuación mediante el desarrollo de algunas cuestiones de fondo relativas a su surgimiento y trayectoria así como a los diferentes usos dados a la *categoría género* y sus principales abordajes teórico-conceptuales. La idea central es que *género* en cuanto categoría analítica -como explica Suárez- “... es una herramienta que nos capacita para derribar la barrera de la naturalización del sexo, al evidenciar la arbitrariedad de aquello, que en cada cultura, es clasificado como masculino y femenino” (Zimmermann y Silva, 2000:10). Este concepto en tanto relacional y como categoría de diferenciación social (entre otras tantas) permite analizar las desigualdades de género que se expresan en los diversos ámbitos de la sociedad. En este estudio en particular, se intentará reflexionar sobre la forma en que esas desigualdades se modifican, reproducen o refuerzan en el trabajo fabril a fin de contribuir a superar las discriminaciones que ellas conllevan.

1. Los Estudios de Género en la Sociología del Trabajo

De modo general, es de destacar que la Sociología del Trabajo no ha conseguido superar completamente la “neutralidad” que predomina en los análisis de las temáticas en relación a la dimensión de género, situación que se manifiesta a nivel de las Ciencias Sociales en general, que parte, en sus elaboraciones teóricas, del varón (de la figura del trabajador hombre) como modelo universal (o encarnando el universal). Este androcentrismo conduce a explicar porqué las mujeres y otros grupos de trabajadores con características sociales que no corresponden al modelo masculino -jóvenes, negros, minorías étnicas- aparecen como referentes marginales, siendo las “otras” categorías que se diferencian del modelo y, que raramente son contempladas, salvo cuando se hace expresa mención.

El trabajo femenino ha sido incorporado a los estudios básicamente en forma descriptiva, a excepción de la literatura feminista, que rescata la importancia que tiene el análisis de la división sexual del trabajo¹³⁹ y las diferentes situaciones que, debido a ello, se generan en la dinámica social. Al respecto, Hirata cuando analiza las implicaciones de las reestructuraciones productivas sobre la división del trabajo y del empleo y las relaciones sociales de sexo/género, explicita que los trabajos sobre los nuevos modelos productivos “no consideran la dimensión de género¹⁴⁰, salvo raras excepciones”, son trabajos *gender-blinded*.

La extensa literatura de la sociología del trabajo, de la economía del trabajo y de la ergonomía sobre la recalificación de los operarios en los nuevos modelos productivos no concede ningún espacio a las diferencias de género (Hirata, 1990). Entre tanto las repercusiones de la especialización flexible y de los nuevos modelos de organización y desarrollo industriales no son las mismas cuando se consideran los puntos de vista de los hombres y de las mujeres. De la misma manera, los impactos de las reestructuraciones productivas sobre la calificación -o sobre la formación profesional- no tienen la misma extensión, la misma significación y ni el mismo alcance según se trate de trabajadores hombres o mujeres (Hirata, 1998:6).

Con estas referencias y, si bien en los últimos tiempos, la dimensión de género -en el sentido de diferenciar hombres y mujeres- viene siendo incorporada con mayor frecuencia en la construcción de conocimientos teóricos (hasta entonces con mayor presencia en análisis empíricos) está poco presente en el debate sobre globalización y trabajo¹⁴¹, a pesar de coincidir con un importante incremento de la participación femenina en el trabajo de mercado, proceso que ocurre a nivel internacional (Abreu, 1995; Arango, 1999).

¹³⁹ “La problemática de la división sexual del trabajo, elaborada en el marco de [Grupo de Estudios sobre la división social y sexual del trabajo (el GEDISST) del Centro Nacional de la Investigación científica de Francia (CNRS)] bajo el impulso de Danièle Kergoat, se benefició, para su constitución, con un movimiento social de las mujeres, que en los años 1960 y 1970 cuestionó considerablemente “el androcentrismo de las investigaciones en ciencias sociales” (N.C. Mathieu, 1991; C. Delphy, 1992)” (en Hirata, 1997:53).

¹⁴⁰ Abramo (2000) confirma esta información para Brasil, a través de un balance de 37 investigaciones realizadas en la segunda mitad de los años 80 sobre el tema. También menciona que la reducida presencia de la variable género ya fueron observados por Jenson (1989) y Abreu (1993).

¹⁴¹ Abreu (1995) menciona que “Sólo Benería (1995) llama la atención sobre ello ...” cuando expone sus argumentos sobre los aspectos que deberían ser considerados en ese debate y señala que el proceso de globalización puede tener consecuencias distintas para los trabajadores, según pertenezcan a los países centrales o a los periféricos.

2. El concepto de “género”

La presente reflexión coloca algunas de las preocupaciones existentes en el debate actual vinculadas con el concepto de “género”¹⁴². En particular, busca observar aquellas cuestiones relativas al aspecto relacional del mismo, con el objetivo de construir pautas de análisis que permitan distinguir aquellos elementos indicativos de las desigualdades de género en el mundo del trabajo, especialmente entre las mujeres y los hombres.

Con este propósito, es necesario observar los alcances de la categoría de género, en el entendido de que las condiciones de empleo, las situaciones de trabajo, las formas de inserción en la actividad laboral, varían considerablemente según se trate de mano de obra femenina o masculina.

En torno al tema, se ha planteado que los esfuerzos por interpretar las “cuestiones femeninas”¹⁴³ en el mundo del trabajo parecen haber llegado a un “techo”; sin embargo la desigualdad entre mujeres y hombres continúa siendo un problema aún no superado: las respuestas se reiteran y poco de nuevo aparece en las investigaciones realizadas en los últimos tiempos. Esta situación puede ser indicativa de que la temática mujer y trabajo de mercado¹⁴⁴ está perdiendo terreno “... particularmente en la óptica de estudios sobre relaciones sociales de género”¹⁴⁵, que vienen privilegiando análisis sobre representaciones, lo imaginario y lo simbólico en los discursos”, como señalan Castro y Lavinas (1992:217).

Es posible que la forma de abordar la realidad esté adoleciendo de paradigmas apropiados para interpretar las cambiantes situaciones actuales, generando dificultades para el análisis. De ahí la importancia de considerar algunas cuestiones teóricas relativas al “género” a fin de enmarcar el tema que nos ocupa.

Las principales cuestiones teóricas planteadas por algunos trabajos (Scavone, 1994; Gomariz, 1992; De Barbieri, 1992, 1995; Souza Lobo, 1993; Scott, 1990, 1992; Costa, Bruschini, org., 1992) que -desde diferentes disciplinas y enfoques- analizan el “género” e intentan precisar el significado del término, muestran la complejidad conceptual del mismo. Los aspectos vinculados a su surgimiento y trayectoria como categoría de análisis, son

¹⁴² “Sus [primeros] antecedentes se encuentran en Simone de Beauvoir quien, en el “Segundo Sexo” (1949), desarrolla una aguda formulación sobre el género en donde plantea que las características humanas consideradas ‘femeninas’ son adquiridas por las mujeres mediante un complejo proceso individual y social, en vez de derivarse ‘naturalmente’ de su sexo. Así al afirmar: “Una no nace, sino que se hace mujer”, De Beauvoir hizo la primera declaración célebre sobre el género” (Comentario de Mary Dietz en ‘Debating Simone de Beauvoir’, en Signs, vol. 18, núm. 1, otoño de 1992, en Lamas, 1996:9).

¹⁴³ Se dice “cuestiones femeninas” y no “cuestiones de género” por entender que -en su generalidad- la forma en que se ha encarado el tema ha sido básicamente con un enfoque parcial, desde la perspectiva femenina.

¹⁴⁴ También el propio *trabajo* como categoría social atraviesa por un momento crítico y de cambios importantes, lo que puede estar incidiendo en esta situación.

indicativos de la heterogeneidad de situaciones a ser contempladas y los desafíos que las mismas implican para la construcción de conocimiento, como se advierte desde las primeras rupturas epistemológicas planteadas por los estudios feministas a partir de la distinción entre naturaleza y cultura.

Los iniciales intentos por construir teorías muy amplias acerca de las causas de la opresión femenina, en muchos casos ahistóricas, sin tener en cuenta las barreras culturales, fueron dando paso al reconocimiento de la variación de los contenidos atribuidos a lo femenino y lo masculino en diferentes culturas y momentos históricos; y al mismo tiempo, al hecho de que esa variación requería teorías que pudieran explicar la opresión, como dijo Rubin, en su "... infinita variedad y monótona similaridad" (Rubin, 1975:160).

Es en esa trayectoria de construcción de conocimientos que el término "género" se adopta, originalmente como significante de una propiedad que, universalmente, las sociedades atribuyen a los individuos -con preferencia sobre el término "sexo"¹⁴⁶- para destacar el carácter de construcción socio-cultural de la misma (y subsidiariamente, como significante de un vector del orden social). Es precisamente esa cualidad de término abarcador de una propiedad construida por el sentido común, la que ha creado las mayores dificultades para lograr una definición unívoca y evitar la reificación de la categoría misma. A partir de entonces, las corrientes teóricas posteriores (que se desarrollan más adelante) han puesto mayor énfasis en las "relaciones sociales de sexo" (o de género) o en las "relaciones de género", para destacar las prácticas institucionalizadas -paradigmáticamente: la división sexual del trabajo- que posibilitan la existencia de desigualdades; y en los últimos años, otras teorías que han complejizado la comprensión del término al plantear cuestionamientos, por un lado, al "esencialismo" con que se construye la categoría -como dicotómica, como identidad básica y primaria de carácter universal, etc.- y por otro, a las pretensiones de dar por sentada la existencia de una sub-categoría de las mujeres y una de los hombres.

En este marco, la comprensión del concepto de género también se ha vuelto imprescindible porque está en el centro de uno de los debates políticos más trascendentes: el papel de las mujeres en la sociedad. Desde esta perspectiva, el concepto asume implicaciones profundamente democráticas en tanto una real comprensión del mismo puede conducir a una mayor equidad, en donde las desigualdades se desvanezcan. Este debate adquiere mayor

¹⁴⁵ La conceptualización de las relaciones sociales de género es abordada más adelante.

¹⁴⁶ "La palabra **sexo** proviene del latín "*sexus*" y se refiere a la condición orgánica (anatómico-fisiológica), que distingue el macho de la hembra. Su poder de distinción reside en la estabilidad, a través del tiempo. La categoría de **género** proviene del latín "*genus*" y se refiere al código de conducta que rige la organización social de las relaciones entre hombres y mujeres" (Yannoulas, 2001:2).

fuerza a partir de las discusiones y propuestas de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer realizada en Beijing, septiembre de 1995, en donde la confrontación entre universalidad y diversidad operó como uno de los ejes centrales del debate, constituyendo un momento en el cual la categoría género se volvió un punto de discrepancia en la ONU entre, por un lado, las democracias occidentales y, por el otro, el Vaticano y los países fundamentalistas.

2.1 Construcción y usos de la categoría “género”

Una preocupación central para dar cabida a la categoría género, fue la necesidad de "desnaturalizar" las sub-categorías de mujer y hombre.¹⁴⁷ Scavone (1994:8/9) señala la dificultad de romper con las categorías biologizantes en que se apoyaba el análisis de las desigualdades sexuales, así como las críticas elaboradas por parte de la teoría feminista:

Al concepto de “condición femenina” se contrapuso el concepto de inspiración marxista de “opresión de las mujeres” y también el concepto de “patriarcado” que procuraban definir a las mujeres dentro de una relación social, o de un “sistema patriarcal” (...) conceptos que posteriormente también fueron objetos de críticas dentro de la propia teoría feminista, en la medida en que ellos tendían a caracterizar las desigualdades sexuales por una fórmula única y universal.

De modo general se observa que, a pesar de los esfuerzos realizados principalmente por estudiosas académicas y feministas, el “género” como categoría de análisis, sigue presentando ambigüedades y no hay una única conceptualización atribuible al término¹⁴⁸, incluso al interior de posturas epistemológicas semejantes. Ello se complejiza todavía más según el enfoque se origine en la antropología -identificación de género y cultura-, en el pensamiento sociológico -género como relación de poder-¹⁴⁹ debate colocado por Machado (1992) o en el psicoanálisis -identidad sexual e identidad de género- tema abordado por Lamas (1996).

¹⁴⁷ “Los tres ensayos de Parsons... escritos a comienzos de los años cincuenta, se basaban en la visión muy común entonces de la modernización que sostenía que los papeles de género tienen un fundamento biológico y que el proceso de modernización había logrado racionalizar la asignación de estos papeles (...) En su visión del mundo moderno, el matrimonio y la familia que se derivaba de él funcionaban gracias a la presencia de una serie de vínculos de apoyo mutuo tanto económicos como afectivos, en los que la capacidad del hombre para el trabajo instrumental (público, productivo, o gerencial) se complementaba con la habilidad de la mujer para manejar los aspectos expresivos de la vida familiar y la crianza de los hijos... comportamiento que trascendía los límites de las clases y las culturas nacionales. Mead [Sex and Temperament, 1935] había planteado la idea revolucionaria de que los conceptos de género eran culturales y no biológicos y que podían variar ampliamente en entornos diferentes. Pero en los años cuarenta y cincuenta los puntos de vista basados en lo biológico dominaban de tal manera el estudio de los comportamientos del hombre y de la mujer que [esas] observaciones quedaban relegadas ...” (Conway, Bourque y Scott, 1996:21/2).

¹⁴⁸ Se habla de “contradicciones y dificultades... en la busca de instrumentos de análisis para las desigualdades sexuales... lo que Harding (1990) llamó de “inestabilidad de las categorías analíticas de la teoría feminista” (Scavone, 1990:10); de “Certezas y malos entendidos sobre la categoría de género” (De Barbieri, 1995, título del artículo).

¹⁴⁹ Sobre el tema del poder Boyd (1997) comenta la posición de Lengermann y Niebrugge-Brantley (1990) quienes dicen que, mientras la teoría sociológica feminista sobre el poder enfatiza la dominación como un concepto y así la dominación de hombres sobre mujeres, para la perspectiva sociológica la dominación es una forma de poder. Sin embargo, en los escritos feministas, el concepto dominación es ampliamente definido, y no siempre restringido a la capacidad para influenciar o controlar a otras basado en recursos materiales.

Cabe recordar que, el término género (gender)¹⁵⁰ surge en los años setenta, entre las académicas feministas de habla inglesa, con la intención de diferenciar las construcciones sociales y culturales de la biología.¹⁵¹ Al respecto De Barbieri (1995:53) dice que el propósito era “... crear una categoría unificadora de la diversidad de que daban cuenta las evidencias empíricas.” En otro pasaje de su texto, menciona que: “Con ella se hace referencia a la distinción entre sexos y, por lo tanto, al conjunto de fenómenos del orden de lo corporal, y los ordenamientos socioculturales muy diversos, construidos colectivamente a partir de dichas diferencias corporales” (íbid.:51).

A poco de planteado, se produce “... una extensión casi universal de la categoría usada con frecuencia más como contraseña cultural que otra cosa” (Gomariz, 1992:102). También el término es utilizado, en sus inicios, “... para sostener que no hay un determinismo biológico que justifique la diferencia social y cultural, entre hombres y mujeres” (Guzmán, 1992:29). En otras palabras, la categoría “género” introduce la explicación de porqué, la forma en que la cultura tipifica lo masculino y lo femenino, influye en las posiciones asignadas a las mujeres en su participación en la sociedad.

En cuanto a los usos del término “género”, se puede observar que si bien es incluido, hoy día, en la mayoría de las agendas, es un concepto que ha sido incorporado en distinto tipo de discursos, sin que en todos los casos quienes lo utilizan estén al tanto de los distintos significados a él atribuidos, ni de las definiciones más admitidas en la literatura especializada. Esto ocurre tanto a nivel de la población en general, como de autoridades gubernamentales, organizaciones sociales o políticas e inclusive -puede suceder- en el ámbito académico. Quizás, en algunos casos, esta situación se deba a las resistencias (concientes o inconcientes) de una verdadera comprensión del término en tanto ella implicaría reconocer no sólo las desigualdades de género sino también un accionar transformador, de las reglas de juego vigentes en los distintos ámbitos de la sociedad. Al respecto, Suárez (2000:19) dice que

El uso más fuerte de la palabra *género* es deconstructivo, en el sentido de servir para quebrar la idea de que ser mujer es una condición esencial, dada por la naturaleza. Su uso para deshacer es comparable, metafóricamente, al uso del martillo para quebrar una pared. Desde esa perspectiva no estamos delante de una categoría empírica ni analítica, sino delante de un significado que produce efectos prácticos y políticos.

¹⁵⁰ El término gender tomado del inglés es traducido al español hacia comienzos de los años ochenta.

¹⁵¹ Lamas (1996:27) agrega que: “Además del objetivo científico de comprender mejor la realidad social, estas académicas tenían un objetivo político: distinguir que las características humanas consideradas “femeninas” eran adquiridas por las mujeres mediante un complejo proceso individual y social, en vez de derivarse “naturalmente” de su sexo. Suponían que con la distinción entre sexo y género se podía enfrentar mejor el determinismo biológico y se ampliaba la base teórica argumentativa a favor de la igualdad de las mujeres”.

Ahora bien, en muchos casos, la palabra “género” ha sido utilizada como sinónimo de “mujeres”. Como una categoría sólo aplicable a las mujeres se encuentra en un número importante de estudios y trabajos de investigación, utilizándose términos tales como perspectiva, enfoque o estrategia de género al referirse a situaciones que afectan a las mujeres. Al respecto, Lagarde, 1992:7) dice que lo que “... en realidad las afecta es la organización genérica del mundo¹⁵²... han existido diversas formas de organización de género en distintos lugares y momentos de la historia...”.

En este sentido, Scott muestra la obviedad de la sustitución académica de mujeres por género que ignora el esfuerzo metodológico por distinguir construcción social de biología y cuestiona el esencialismo y la ahistoricidad. Sin embargo, también señala que hablar de “género e historia” puede referirse a estudios de historias de mujeres y que desde el punto de vista del análisis histórico, el término “género”

... no comporta una declaración necesaria de desigualdad o de poder, ni nombra al bando (hasta entonces invisible) oprimido. Mientras que el término “historia de las mujeres” proclama su política al afirmar que las mujeres son sujetos históricos válidos, “género” incluye a las mujeres sin nombrarlas y así parece no plantear amenazas críticas (Scott, 1990:27).

En una postura similar, De Barbieri (1995:55/6) menciona que algunos autores,

... ven en el uso indiscriminado e impreciso de la categoría género como sinónimo de mujeres o de varones y mujeres en relaciones de desigualdad y conflicto, un intento más o menos sutil de opacar y tender a la desaparición del conflicto de clases y los procesos específicos de la explotación, en las condiciones actuales del capitalismo globalizado y globalizador.

También son numeros@s l@s autor@s que sustituyen la palabra “sexo” por “género” en el análisis social, así por ejemplo, muchos estudios macrosociales en distintas áreas - demografía, mercado de trabajo, educación, etc.-, analizan e interpretan el comportamiento diferente entre uno y otro sexo como valores distintos de una misma variable independiente (sexo o género), sin darle el contenido de una construcción social compleja, contemplando sólo la diferencia sexual anátomo-fisiológica (De Barbieri, 1992).

La confusión sexo/género aumenta en la medida en que el uso en boga del *género* es en relación con las mujeres. Se habla de *perspectiva de género* para hacer referencia al sexo femenino (...) Aunque usar *género* o *perspectiva de género* como *mujeres* o *perspectiva que toma en cuenta la existencia de las mujeres* es cuestionable desde un punto de vista conceptual, desde un punto de vista político es útil (...) Este uso puede impulsar algunos avances en el terreno concreto de las instituciones y prácticas

¹⁵² Lagarde (1992:7/8) señala que “la organización genérica del mundo está basada en una clasificación corporal de los sujetos sociales, es decir, estos son construidos a partir de determinadas características de los cuerpos... Los seres humanos tienen cuerpos que pasan por la experiencia y se constituyen en ella”.

sociales, sobre todo en los espacios y los discursos que no registran la existencia de problemáticas diferenciadas entre hombres y mujeres (Lamas, 1996:357/8).

Se observa que los diversos usos dados a la palabra género son reflejo de las distintas connotaciones que fue adquiriendo a medida que se fue generalizando, así como de la propia capacidad polisémica del concepto. A ello se agregan otras confusiones, ya sea derivadas de los distintos significados atribuidos por las diversas vertientes del feminismo o por las teóricas de la realidad tercermundista, por la forma en que es utilizado para distinguir áreas temáticas o por la copia no siempre exitosa de su utilización en el primer mundo -en donde el concepto tiene mayor desarrollo-.

2.2 La pluralidad de los enfoques teórico-conceptuales

Hay consenso en señalar que, en el ámbito específico de la teoría, el texto de Gayle Rubin -en su artículo de 1975 (traducido al español en 1986) “El tráfico de mujeres: notas sobre la ‘economía política’ del sexo”-, marca el despegue de la categoría de género en las ciencias sociales, consolidando en esta década el sistema teórico de sexo-género y superando en profundidad y extensión las distintas teorías con las que se venían analizando las desigualdades sexuales. La autora define que:

... los sistemas de sexo/género son los conjuntos de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual anatómico-fisiológica y que dan sentido a la satisfacción de los impulsos sexuales, a la reproducción de la especie humana y en general al relacionamiento entre las personas (...)’ (en De Barbieri, 1992:114/5)¹⁵³.

En esos años se desarrolla un amplio debate¹⁵⁴ entre los diferentes sectores del feminismo de la igualdad, que propone como objetivo el alineamiento de la situación de las mujeres con respecto a los varones y, el feminismo de la diferencia, basado en la adhesión a valores intrínsecamente sexuados (la “identidad mujer”); perspectivas que giran alrededor del concepto de diferencia sexual¹⁵⁵.

Lamas (1990:vi) señala que: “El género es resultado del establecimiento de distinciones a partir de la *diferencia sexual*: adjudica atributos y potencialidades, así como

¹⁵³ En un trabajo posterior De Barbieri (1995) comenta en detalle la propuesta de Rubin y, entre otras limitaciones, señala que en la reformulación hecha por la autora en 1989 -en donde argumenta que “... es esencial separar analíticamente sexo y género para reflejar más precisamente su existencia social separada”- da más énfasis a la sexualidad restringiendo el concepto al ámbito de la identidad. Otra limitación es planteada por Safiotti (1992) quien dice que el carácter dualista de la concepción de Rubin dificulta pensar el género como relacional.

¹⁵⁴ Véase por ejemplo el conjunto de artículos reunidos por Lamas en la Revista Debate Feminista, Año I, vol. 2, México, septiembre de 1990.

¹⁵⁵ Al respecto, véase la discusión de Lamas (1996:350 y ss.) en donde argumenta que “No son lo mismo género y diferencia sexual [en tanto] ... diferencia sexual desde el psicoanálisis es una categoría que implica la existencia del inconsciente (...) desde la sociología se refiere a la diferencia anatómica y los papeles de ‘género’; y desde la biología implica otra serie de diferencias ocultas (hormonales,

frenos y prohibiciones a uno y otro sexo” Lauretis (1991:206/8) expresa su desacuerdo con esta postura, entendiendo que, el concepto de género como diferencia sexual y sus conceptos derivados -la cultura de la mujer, la maternidad, la escritura femenina, la feminilidad, etc.- plantean limitaciones, en tanto:

... confina el pensamiento crítico feminista a la armazón conceptual de una oposición universal del sexo (la mujer como la diferencia del hombre, con ambos universalizados), lo que torna muy difícil, si no imposible, articular las diferencias en las mujeres; y tiende a reacomodar o recuperar el potencial epistemológico radical del pensamiento feminista sin salir de los límites de la casa patriarcal (...).

Posteriormente, los esfuerzos de clarificación acerca de su utilización como categoría social señalan, por un lado, que el término “género” (en vez de “sexo”) se emplea para designar las relaciones sociales entre sexos, o sea constituye el modo como las culturas interpretan y organizan la diferencia sexual entre hombres y mujeres. Su uso explícito rechaza las explicaciones biológicas de la subordinación de la mujer:

... género pasa a ser una forma de denotar las ‘construcciones culturales’, la creación totalmente social de ideas sobre los roles apropiados para mujeres y hombres. Es una forma de referirse a los orígenes exclusivamente sociales de las identidades subjetivas de hombres y mujeres. Género es según esta definición, una categoría social impuesta sobre un cuerpo sexuado... El uso de género pone de relieve un sistema completo de relaciones que puede incluir el sexo, pero no está directamente determinado por el sexo (...) (Scott, 1990:28/9).

En este marco, se pueden visibilizar la construcción social de identidades, los comportamientos y las relaciones de poder que enfatizan y legitiman diferencias entre los sexos. Género está siempre presente como construcción social, es reconstituido continuamente, género es algo que cada uno hace en interacción con otros:

(...) su principal característica está en la mutabilidad, esto es, en la posibilidad de cambio en la relación entre hombres y mujeres, a través del tiempo. No se trata de un atributo individual, sino que se adquiere a partir de la interacción con los otros y contribuye para la reproducción del orden social¹⁵⁶ (Yannoulas: 2001:2).

genéticas, entre otras), que pueden corresponder a algo distinto de la anatomía aparente.” La autora también expone, desde su perspectiva, las dificultades que encuentra en los planteamientos de Teresa de Lauretis y Joann Scott (Lamas, 1999:88).

¹⁵⁶ Lamas (1996:93/5) retoma a Bourdie para mostrar que el género es una especie de “filtro” cultural con el que interpretamos el mundo, y también una especie de armadura con la que constreñimos nuestra vida. “A lo largo de diversas obras Bourdie advierte que el orden social masculino está tan profundamente arraigado que no requiere justificación: se impone a sí mismo como autoevidente, y es tomado como “natural” gracias al acuerdo ‘casi perfecto e inmediato’ que obtiene de, por un lado estructuras sociales como la organización social de espacio y tiempo y la división sexual del trabajo, y por otro lado, de estructuras cognitivas inscritas en los cuerpos y en las mentes. Estas estructuras cognitivas se traducen, mediante el mecanismo básico y universal de la oposición binaria (en forma de pares: alto/bajo, grande/pequeño, afuera/adentro, recto/torcido, etcétera), en ‘esquemas no pensados de pensamiento’, los *habitus*. Estos *habitus* son producto de la encarnación de la relación de poder que lleva a conceptualizar la relación dominante/dominado como natural (...) Desde su perspectiva, la eficacia masculina radica en el hecho de que legitima una relación de dominación al inscribirla en lo biológico, que en sí mismo es una construcción social biologizada.”

Esa generización (“gendering”) consiste en realizar actividades dentro del contexto de conductas, actitudes y expectativas de comportamientos para desplegar conductas que confirman lo femenino o masculino (Boyd, 1997). Esta reflexión nos introduce al planteo de De Barbieri (1992:116) cuando, hablando de los estudios empíricos, menciona que la utilización del análisis de género

... requiere dar espacio a la búsqueda de sentido del comportamiento de varones y mujeres como seres socialmente sexuados. Es decir, tener en cuenta que hay una serie de determinaciones sobre las mujeres y sobre los varones que se expresan en, y a la que responden, los comportamientos observados.”

Entre los aportes acerca de la definición de género¹⁵⁷, uno de los que -a nuestro entender- consigue articular muchas de las diferentes posiciones en torno al tema, es el de Marta Roldán (1993:52) quién rescata el sentido dado por las teorías feministas para diferenciarlo especialmente del sexo biológico aludiendo al origen ante todo social de la conformación de jerarquías entre hombres y mujeres:

Entiendo así por género una red de creencias e ideologías, actitudes, sentimientos, valores, rasgos de personalidad, subjetividades y prácticas que diferencian a los hombres de las mujeres a través de un proceso de construcción social que presenta una serie de características. Es histórica, tanto a nivel social como individual (es decir no termina en la infancia); tiene lugar a nivel consciente [agencia] e inconsciente [subjetividades] y simultáneamente con la conformación de otras relaciones de explotación o dominación: clase social, raza, etnia. Se instrumenta en una serie de esferas a nivel macro y micro social, a través de distintas intervenciones y mecanismos: del estado, sus organismos y leyes; los medios de comunicación; las relaciones interpersonales, en el barrio, la fábrica, la iglesia, la escuela, la familia, para enumerar a las más obvias; e involucra la jerarquización (“ranking”) de rasgos y características de modo que aquellas asociadas con los hombres generalmente reciben una evaluación superior. Esta dimensión, **la constitución de jerarquías, constituye en la mayoría de las sociedades un componente intrínseco a la construcción del género.**

Finalmente, cabe señalar que los abordajes teóricos y conceptuales no han dejado de modificarse y complejizándose aún más, en los últimos tiempos; esta situación no es ajena al surgimiento de nuevos problemas derivados del proceso de transformación de las sociedades, lo que contribuyó a que “... la situación social de las mujeres [comenzara] a ser pensada más relacionalmente, esto es, como relaciones sociales de sexo o como relaciones de género” (Scavone, 1994:12).

Es desde esta perspectiva, y en el entendido de que el rescate del aspecto relacional permite observar y analizar las interacciones que se suceden en la esfera del trabajo -y, en el

caso de este estudio, en el mismo espacio fabril- en términos de la diversidad y complejidad de las prácticas laborales de las mujeres y de los hombres, que se procurará identificar aquellas situaciones de cambios y resistencias, con el propósito de alcanzar una mejor comprensión acerca de la forma en que se construyen/reconstruyen las desigualdades entre mujeres y hombres.

3. El carácter relacional del “género”

Los esfuerzos realizados por estudios@s de diferentes disciplinas, destinados a reordenar y sistematizar la multiplicidad de definiciones y maneras de conceptualizar el género no sólo permite avanzar en su comprensión sino que también plantea la necesidad de que su contenido responda por las situaciones de desigualdad que afectan a mujeres y a hombres en un contexto de cambios.

En este sentido, se observa que si bien se ha alcanzado un entendimiento acerca de la significación categorial del género como construcción social -ampliamente tratada por los Estudios de Género- todavía no se puede decir lo mismo acerca del sentido relacional¹⁵⁸ que ella contiene, siendo abordado con distintos enfoques. De Barbieri (1995) plantea que esas diversas perspectivas pueden agruparse en dos posturas fundamentales: 1) el género como atributo de individuos (sexo, identidad individual, roles sociales) y 2) el género como ordenador social.

De modo general, entre los argumentos más comunes se sostiene que “... la noción de género apunta para el carácter implícitamente relacional de lo femenino y de lo masculino” (Costa y Bruschini, 1992:9) y que la Teoría de Género no puede serlo sin referirse a ambos géneros. Como afirma De Barbieri (1990), es imposible constituir una teoría digna de tal nombre sin integrar el estudio sobre el otro género y, sobre todo, sin profundizar en el género como concepto relacional (en Gomariz, 1992).

Ampliando esta noción, Scott (1990:44) propone una definición de género cuyo aspecto central es la “conexión integral” entre dos ideas: “... el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el

¹⁵⁷ Esta definición fue utilizada originariamente por Marta Roldán junto con Lourdes Benería en un trabajo realizado en 1987.

¹⁵⁸ Rago (1994:13) señala que la novedad mayor que la discusión trae “se refiere al dislocamiento que promueve en relación a una forma de pensar inscrita en la lógica de la identidad ...”. El centro del análisis serán ahora las reglas, normas, valores, comportamientos colectivos, representaciones, etc., y no sólo los varones y mujeres concretos.

género es una forma primaria de relaciones significantes de poder”.¹⁵⁹ En trabajo posterior, la autora plantea la ventaja de usar género para designar las relaciones sociales entre los sexos, y expresa que:

... no se puede concebir mujeres, excepto si ellas fueren definidas en relación a los hombres, ni hombres, excepto cuando ellos fueren diferenciados de las mujeres. Además de eso, una vez que el género fue definido como relativo a los contextos social y cultural, fue posible pensar en términos de diferentes sistemas de género y en las relaciones de aquellos con otras categorías como raza, clase o etnia, así como tener en cuenta el cambio (Scott, 1992:87).

En este entorno, dos de las corrientes principales que tratan el carácter relacional del género, son: la denominada “relaciones sociales de sexo” (también llamado “sexo social”, “clases de sexo)¹⁶⁰ y el concepto de “relaciones de género” (usado principalmente en los estudios de lengua inglesa)¹⁶¹.

Antes de desarrollar estas dos corrientes, cabe mencionar que ellas no son necesariamente alternativas sino que, como dice Kergoat (1997:38)¹⁶² se trata básicamente de “formalizaciones preferenciales” y que, tanto “género” como “relaciones sociales de sexo”, son términos en extremo polisémicos: “... en ambos se reencuentra el mismo espectro de acepciones que van desde la simple variable mujeres, hasta un análisis en términos de relaciones sociales antagónicas (Scott, 1988)”.

3.1 “Relaciones sociales de sexo” (o de género)

Las “relaciones sociales de sexo” privilegian la división sexual del trabajo como núcleo motor de la desigualdad; es un concepto que “... permite pensar el sexo como categoría social, relacional dentro de la estructura de la sociedad de clases, dando énfasis a la noción de jerarquía y dominación” (Scavone, 1994:12).

Bajo este enfoque, el Grupo de Estudios sobre la División Social y Sexual del Trabajo (GEDISST) del Centro Nacional de Investigación Científica (CNRS), desarrolla una línea de trabajo, que entre otras cuestiones señalan que la dominación masculina (y la subordinación femenina) es producida en las relaciones sociales de sexo, las que también son

¹⁵⁹ Véase el planteo de Saffioti (1992) sobre las relaciones de poder entre hombres y mujeres y la definición misma del concepto de poder, entre otros debates sobre el tema que incorporan la definición de poder de Foucault, entendido como productor de significados, valores, conocimientos y prácticas, e intrínsecamente, ni positivo ni negativo.

¹⁶⁰ Estos conceptos son básicamente desarrollados en Francia por el GEDDIST y tiene dentro de sus principales exponentes a Danielle Kergoat.

¹⁶¹ Los estudios de género tienen aportes muy diversos, dependiendo de enfoque teórico del que se parta

¹⁶² Todas las referencias de Hirata y Kergoat correspondientes al año 1997 fueron tomadas del texto de la versión en español: “La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio”, resultado de una compilación de los trabajos de las autoras.

tratadas en términos de la identidad femenina en lo que concierne a la igualdad o diferencia o en la construcción de un sujeto sexuado (Scavone, 1994).

Bajo el rótulo de “División sexual del trabajo: aspectos de método”¹⁶³, Hirata (1997:54/5) expone que “las relaciones sociales de sexo” son:

... comprendidas como relaciones desiguales, jerarquizadas, asimétricas o antagónicas de explotación y de opresión entre dos categorías de sexos construidas socialmente, la preeminencia de uno de los dos componentes de esas relaciones, ya sea: el de opresión/dominación de sexo, ya sea el de sobreexplotación económica; constituyó una de las mayores diferencias que divide el campo de las investigaciones y del movimiento feministas, tanto en el Norte como en el Sur. Relaciones de clase o relaciones de sexo (...), Danièle Kergoat conceptualizó esas dos relaciones sociales en términos de “co-extensividad” (...) la explotación en el trabajo asalariado y la opresión de sexo son indisociables, la esfera de la explotación económica -o de las relaciones de clases- es simultáneamente aquella donde se ejerce el poder machista sobre las mujeres. La preeminencia de lo económico, que hacía de la *fuerza de trabajo* un concepto clave en el análisis marxista clásico de las relaciones de dominación, cede lugar -con la tesis de la “co-extensividad” de las relaciones de clases y sexos- al concepto de *sujeto sexuado* (cf. D. Kergoat, 1988), inserto en una red de relaciones intersubjetivas (Hirata, 1984).

Kergoat (1997:31 y ss.) plantea que las relaciones sociales de sexo y la división sexual del trabajo “... son dos fórmulas terminológicas indisociables y que componen un sistema”. Ellas no pueden separarse en tanto el concepto de relaciones sociales de sexo remite a una visión sexuada de los fundamentos y de la organización de la sociedad, ambos arraigados materialmente en la división sexual del trabajo; división que está en el centro del poder que los varones ejercen sobre las mujeres. En otras palabras: “... la división social del trabajo entre los sexos es lo que está en juego en las relaciones sociales de sexo (...) [éstas] dinamizan todos los campos de lo social. Toda relación social es sexuada, mientras que las relaciones sociales de sexo se hallan atravesadas por las restantes relaciones sociales.”¹⁶⁴

Las relaciones sociales de sexo también son tratadas en términos de identidades sociales y representaciones. Souza-Lobo (1993:22/3) apunta que este debate al relacionarse con el paradigma de la división sexual del trabajo, permite reflexionar sobre las relaciones laborales

... en la medida en que éstas comportan construcciones culturales e históricas, interdependientes y complementarias. Las relaciones entre hombres y mujeres son vividas y pensadas como tales entre lo que es definido como masculino y femenino:

¹⁶³ En ese mismo artículo, Hirata plantea que, para avanzar en la reflexión sobre las “relaciones sociales de sexo”, sería conveniente desde el punto de vista metodológico adoptar una doble actitud que consistiría en, por un lado, tomar en cuenta los enfoques masculinos sobre la discusión del tema y, por otro, utilizar en el análisis algunas categorías exógenas al campo tradicional de la sociología del trabajo, como por ejemplo la creatividad, la sublimación y la pareja masculinidad/femineidad

¹⁶⁴ Kergoat (1997) en su texto “A propósito de las relaciones sociales de sexo” desarrolla en detalle el contenido de los conceptos “relaciones sociales de sexo” y “división sexual del trabajo” y señala las líneas de demarcación del mismo con otros campos teóricos.

los géneros. En ese sentido, la división sexual del trabajo es uno de los muchos espacios de las relaciones de género.

De hecho, la división sexual del trabajo como explicación de porqué los hombres son el paradigma del trabajador en las actividades de mercado y porqué la mujer parece ser un “cuerpo extraño” en el mismo se articula con la categoría género abriendo un espacio que permite plantear las nuevas cuestiones que preocupan a la sociología del trabajo: “... las “metamorfosis” del trabajo y su cuestionamiento, la subjetividad y las identidades en el trabajo, el problema de la igualdad, las diferencias y las formas contemporáneas de gestión y políticas sociales” (ibid.).

3.2 “Relaciones de género”

En términos generales, se observa que el concepto de género configura una idea relacional: el género como construcción social de las diferencias sexuales, alude básicamente a las distinciones entre lo femenino y lo masculino, las mujeres y los varones, y por ende a las relaciones entre ellos. En otras palabras, como dice Yannoulas (2001:2).

En todas las culturas, se realiza una interpretación bipolar (femenino/masculino) y jerárquica (lo masculino más valorizado que lo femenino) de las relaciones entre hombres y mujeres. Cuando se discute esa cuestión, se pretende debatir y transformar la construcción social y cultural de las relaciones de género, en el sentido de pluralizarlas y democratizarlas, eliminando discriminaciones basadas en dicotomías y jerarquías estereotipantes.

Contemplando esta perspectiva general, y con el propósito de analizar las desigualdades (de género) en las relaciones entre mujeres y hombres, el concepto “relaciones de género” viene siendo estudiado con diversos enfoques según la orientación asumida por las autoras, quienes colocan el énfasis en aspectos vinculados al prestigio, al poder o debaten más la cultura o los sistemas simbólicos.

Si bien, esto ayudó a promover el debate en torno al tema, también produjo una gran confusión que De Barbieri (1995) intenta despejar. En este sentido, y bajo la postura del género como ordenador social, realiza una síntesis en donde contempla las distintas posiciones, las cuales son examinadas y discutidas con mayor o menor énfasis en diferentes trabajos. La autora registra que las relaciones de género son entendidas como: a) un sistema de status y prestigio social (Ortner Whitehead, 1981), b) el resultado de la división sexual del trabajo (Kergoat, Hirata), c) la representación de una relación (Lauretis, 1991) y, d) un sistema de poder resultado de un conflicto social de dominación (Scott, 1986). Otra

perspectiva que se refiere al género como un conjunto de sistemas simbólicos (Heritier, Segato), es mencionada por Heilborn (1992).

Al respecto, una importante contribución son los artículos reunidos en el libro “Uma Questão de Gênero” organizado por Costa y Bruschini (1992), en donde la reflexión es abordada de forma multidisciplinaria y desde diferentes perspectivas teóricas. Otro aporte es el texto de Castro (1992) sobre “El concepto de género y los análisis sobre mujer y trabajo: notas sobre impases teóricos”, en donde describe y comenta distintos enfoques sobre el tema según autoras brasileras (Castro, Heilborn, Saffioti, Souza-Lobo) y también extranjeras (Molineux, Scott, Lauretis, Hirata).

A pesar la multiplicidad de aportes, hay cuestiones que no están suficientemente definidas y menos aún resueltas, quizás porque la cambiante realidad plantea la necesidad de “... pensar más sobre cómo pensamos acerca de las relaciones de género o de cualesquiera otras relaciones sociales y sobre cómo otros modos de pensar nos pueden ayudar o atrapar en el desarrollo de nuestros propios discursos” (Flax 1991:220).

En este entorno, otras cuestiones han sido propuestas para el análisis de las relaciones de género. Entre ellas citamos, por ejemplo, a Machado (1992:31/2) quien expone la necesidad de pensar las relaciones de género en un sentido más abarcativo, entendiendo por ello no sólo las relaciones entre hombres y mujeres (inter-género) sino también las relaciones entre mujeres (intra-mujeres) y entre hombres (intra-hombres): “... colocando por tanto ambas, universalidad y particularidad, en cuestión.” Si bien es de reconocer que este enfoque permitiría avanzar de manera sustantiva en el conocimiento de la construcción/reconstrucción de las desigualdades en la esfera laboral (entre otras), tiene aún muy poco desarrollo.

Otro planteo es la idea de transversalidad de la que hablan Castro y Lavinas (1992) y que es claramente expresada por De Barbieri (1995:74) cuando dice que:

El género es una forma de la desigualdad social, de las distancias y jerarquías que si bien tiene una dinámica propia, está articulado con otras formas de la desigualdad, las distancias y las jerarquías sociales” (1992:124), en donde “las diferencias de raza, clase, edad o generación, nacionalidad, religión, etc., son otras dimensiones de la desigualdad social, producto de otros conflictos sociales (...).

Es entonces, desde el estudio de las “relaciones de género” que se examinan las desigualdades entre hombres y mujeres, en tanto comportan una dinámica que refleja y reproduce relaciones asimétricas de poder entre mujeres y hombres, resultante de las más

diversas relaciones sociales, entre las que se incluyen todas aquellas relativas al mundo del trabajo, enfatizándose en este estudio las que se practican en el espacio laboral de la empresa.

Sólo resta señalar, a los efectos de encuadrar el análisis posterior, que es desde el enfoque de las relaciones de género y de la división sexual del trabajo "... que se puede buscar una explicación más coherente de la segregación ocupacional y discutir de forma más adecuada las cuestiones colocadas por los nuevos modelos de organización industrial" (Abreu, 1994:54), para el caso, en otras palabras: por las formas de organizar el trabajo y la producción y de gestionar la mano de obra.

Cabe agregar que "... la expresión relaciones de género destaca el uso analítico del concepto" (Soares, 2000:24) y, permite explicar las diferencias y desigualdades que se establecen entre las mujeres y los hombres, a la vez que brinda la posibilidad de conocer la inserción social y el comportamiento de unas y otros como categorías sociales. En este sentido "... género también es un concepto de gran utilidad para delimitar objetos de investigación y analizar las más diversas situaciones sociales" (íbid.:17).

4. El imaginario sobre el trabajo femenino y masculino

De acuerdo a lo que venimos expresando y, en tanto el género refiere a la construcción de significados culturales, es de fundamental importancia introducir el concepto de "imágenes de género" las que son entendidas por Abramo (1995:47) como: "... configuraciones de las identidades masculina y femenina, producidas social y culturalmente, que determinan, en gran parte, las oportunidades y la forma de inserción de hombres y mujeres en el mundo del trabajo".

Esas imágenes se van configurando -produciendo y reproduciendo-,

... desde las etapas iniciales de la socialización de los individuos y de la constitución de sus identidades y están basadas entre otras cosas, en la separación entre lo privado y lo público, el mundo familiar y el mundo productivo, y en la definición de uno como *territorio de mujeres* y del otro como *territorio de hombres* (Abramo y Todaro, 1998: 85).

A su vez esas imágenes se reproducen en el interior del mundo del trabajo, en donde pasan a ser un elemento constitutivo fundamental de la división sexual del trabajo y de la segmentación ocupacional, constituyéndose en un obstáculo a la alteración de esa segmentación, inclusive en contextos marcados por significativos procesos de transformación de la organización del trabajo y de los paradigmas productivos (íbid.).

Como mencionamos antes, la división sexual del trabajo, en término de relaciones laborales, es “... uno de los muchos espacios de las relaciones de género” (Souza-Lobo, 1993:22) en donde los “roles estereotipados” dichos femeninos o masculinos se recrean, ahora articulados con las nuevas formas de organizar el trabajo derivadas de la implementación de los paradigmas productivos puestos en práctica en las últimas décadas.

Desde esta perspectiva y, considerando que “... la gestión también trabaja con las representaciones de género” (ibid.:24), se hace necesario contemplar los aspectos ideológicos y culturales cuando se examinan las formas de gestión de la mano de obra, adoptadas por las empresas. Es a través de esas formas donde se puede observar que los mecanismos utilizados -ya sea para la selección y contratación de personal, la capacitación y promoción, la asignación de las tareas, las actividades a ser desempeñadas, la autonomía otorgada, los controles ejercidos, etc.- están generalmente supeditados a lo que se define como masculino y femenino: el género.

Como dice Abramo (1995:47):

... las imágenes de género están en la base de la formulación de las políticas de recursos humanos de las empresas, en el sentido de que influyen fuertemente el grado y la naturaleza de la inversión que los empresarios están dispuestos a hacer en su personal (hombres y mujeres)”.¹⁶⁵

En este sentido, el género va a proporcionar, de manera explícita o implícita, los criterios para la definición e implementación de las políticas y estrategias empresariales para la gestión de la mano de obra y la organización del trabajo; gestión que se desarrolla de forma diferenciada y desigual, según se trate de mujeres o de hombres. Esto tiene consecuencias generalmente desfavorables para la mano de obra femenina, tanto desde el punto de vista cuantitativo, en términos de oportunidades de acceso al empleo y de asignación de puestos laborales, como en aspectos más de índole cualitativa, relacionados con el tipo de tareas asignadas y las condiciones en que el trabajo se realiza.

En otras palabras, en el imaginario empresarial, las mujeres trabajadoras son frecuentemente asociadas, a mayores costos laborales, baja productividad, altas tasas de ausentismo, impuntualidad y rotación externa, así como también a que la definición de los puestos de trabajo y los perfiles de calificación están definidos con un carácter jerárquico, más de exclusión que de inclusión de mano de obra femenina.

Tampoco, puede dejar de señalarse que:

¹⁶⁵ Abramo (1995) señala que también pueden influir otros factores que se relacionan con las características de la oferta de la fuerza de trabajo masculina y femenina en el mercado de trabajo en términos de volumen, calificación y capacitación.

... la eficacia y la reproducción de las *imágenes de género* suponen también su interiorización, en alguna medida, por las/los propias/os trabajadoras/es. Las *representaciones empresariales sobre las mujeres trabajadoras* se suman así (de manera complementaria, ambigua, contradictoria o conflictiva) a las *representaciones de las mujeres trabajadoras sobre sí mismas y su actividad productiva*. Para los trabajadores y trabajadoras (de la misma manera que para los empresarios) el trasfondo de esas representaciones parece ser una asociación descalificante entre la mujer y la esfera doméstica, en especial su rol de madre (Abramo y Todaro, 1998:87).

Ello nos remite a lo mencionado por Komter (1990) acerca de que las subjetividades genéricas de las mujeres y los hombres trabajadores tienden a reforzar y reproducir la división sexual del trabajo y que las ideas culturales y actitudes individuales refuerzan la desigualdad de género en el trabajo. Al respecto, en dos estudios realizados sobre innovaciones tecnológicas en la sección de tejeduría y fileteado de pescado, se constató -a través de los testimonios recogidos- que “... tanto la lógica empresarial como muchas de las valoraciones que las personas hacen acerca de su trabajo legitiman la continuación de la desigual división del trabajo entre mujeres y hombres” (Lovesio, 1991:23).

O sea que “... las imágenes de género son un componente fundamental de las formas y de los procesos por medio de los cuales se estructuran la división (sexual) del trabajo y la organización del proceso de trabajo” (Abramo, 2000:131). Como expresa Kergoat (1997:32) hablar en términos de división sexual del trabajo no es sólo remitirnos a un enfoque descriptivo¹⁶⁶ [aunque también necesario], es “... articular esta descripción de lo real con una reflexión sobre los procesos por los cuales la sociedad utiliza esta diferenciación para jerarquizar las actividades: la división sexual del trabajo está en el centro del poder que los varones ejercen sobre las mujeres.”

Esa relación de poder entre los sexos que se expresa a través de las relaciones de trabajo y que define estrategias y prácticas de gestión de la mano de obra, es

... no solo diferente entre hombres y mujeres sino que remite, en cada situación concreta a relaciones de fuerza. En ese sentido, la utilización de la categoría género en la Sociología del Trabajo coincide con la problematización de las subjetividades y también con las identidades presentes en el mundo del trabajo (Souza-Lobo, 1993:25).

Es de recordar que cuando las mujeres y los hombres se insertan en el trabajo de mercado adquieren una identidad en tanto trabajador@s sin abandonar su identidad de género, la que pasa por un proceso de desconstrucción/reconstrucción en el cotidiano laboral

¹⁶⁶ Colocación también realizada por Humphrey (1987) cuando “... [nos alerta que], la división sexual del trabajo es un proceso que no se resume en ubicar hombres y mujeres en estructuras ocupacionales, perfiles de calificación y tipos de puestos de trabajo ya definidos ...” (Abramo, 2000:131).

donde nuevos conocimientos y prácticas son experimentados. Sin embargo, estas [identidades] “... siguen siendo un elemento fundamental en la configuración de las identidades de los trabajadores y de las trabajadoras, moldeando expectativas y comportamientos diferenciados en el trabajo” (Abramo y Todaro, 1998:86) y, que como se decía al inicio, se expresan en las “imágenes de género”.

Esas imágenes constituidas en gran medida a partir de mitos y preconceptos, en articulación con otros aspectos relacionados ya sea al trabajo reproductivo, a las calificaciones y habilidades o a la normativa jurídica, van a definir la inserción laboral de las mujeres y de los hombres de manera diferenciada y desigual. La imagen de mujer, ligada básicamente a su rol de reproductora (madre y ama de casa) prevalece sobre la de la mujer trabajadora inserta en el mundo productivo, un mundo que continúa percibiéndose como básicamente masculino, como “un territorio de hombres” y, en el cual las “barreras de género” operan sólo (básicamente) como limitaciones atribuibles al trabajo femenino.

Dichas limitaciones, que se manifiestan de diferentes maneras a través del discurso y de la práctica laboral concreta, tienen como resultado el mantenimiento de las desigualdades laborales entre mujeres y hombres y, en muchos casos, una velada profundización de las mismas. A pesar de los avances en materia legislativa (normas y convenios internacionales) que amparan a las trabajadoras y de los esfuerzos del movimiento feminista en la región (y en el mundo) a lo que se suman las propuestas de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer (Bejin, 1995), los mecanismos de discriminación de la mujer en el trabajo de mercado “... [mantienen] una fuerte capacidad de reproducción, en la cual la segmentación ocupacional de género tiene un fuerte poder explicativo” (Abramo, 1994:34, mimeo).

Al respecto, Hirata (1997:63) dice que las dimensiones de sincronía y diacronía, utilizadas en el análisis de investigaciones realizadas sobre las relaciones sociales de sexo y la división sexual del trabajo, permiten

... mostrar tanto los cambios y permanencias de la división del trabajo entre varones y mujeres en el transcurso de distintos momentos de la historia; como la variabilidad y persistencia en la efectivización del trabajo de los varones y de las mujeres; especialmente por las comparaciones entre regiones y países, situados de manera diferente en la división regional o internacional del trabajo (...) Como dice H. Le Doaré ‘las condiciones respectivas de trabajo de hombres y de mujeres cambian según el contexto histórico, cultural, económico, pero no se transforman, ellos siguen obstinadamente la misma línea de división de los espacios masculinos y femeninos’ (H. Le Doaré, 1994).

De hecho, esos cambios y permanencias, se recrean también a nivel de las imágenes de género, las que influyen en las limitaciones que se atribuyen al trabajo femenino (“barreras de género”) y restringen el desempeño laboral y ocupacional de las mujeres.

Las “barreras de género”, entendidas aquí como limitaciones al trabajo femenino, tienen como tendencia separar ocupaciones y tareas consideradas “típicas” de hombres y mujeres, y se manifiestan a través de distintas situaciones. Entre ellas, serán contempladas en el análisis de las entrevistas realizadas en esta investigación, aquellas que se vinculan más directamente con aspectos que tienen efectos discriminatorios y/o conducen a una mayor vulnerabilidad de la mano de obra femenina.

En el sentido expuesto, la organización generizada¹⁶⁷ del trabajo y de los procesos de producción así como la forma en que se gestiona la mano de obra se conjugan, con mayor o menor énfasis, con las calificaciones, las características personales y familiares, los aspectos socio-culturales y también con las normas y reglamentaciones jurídicas relativas al trabajo femenino. Sobre estos aspectos, la literatura feminista viene realizando distintos aportes, en su mayoría producto de hallazgos empíricos, relacionados con los cambios en el mundo del trabajo originados por la aplicación de nuevos esquemas conceptuales productivos -relativos a procesos, organización, gestión, tecnología, calificación, etc.-, y su incidencia sobre la mano de obra ocupada femenina y masculina, en un contexto de reestructuración productiva y globalización.

5. Reconversión industrial y género

La mayoría de los estudios que analizan la reestructuración en curso mencionan que los procesos de modernización tecnológica y organizacional -al no lograr suprimir en las tareas las divisiones entre mujeres y hombres- no han alterado sustancialmente la división sexual del trabajo; ella se redefine sin que tenga un significado de cambio sustantivo para las mujeres y -aún más- en muchos casos la ha intensificado y hecho más rígida. Las “ventajas comparativas” de las mujeres, de una forma u otra, conducen a que su inserción laboral sea más desfavorable que la masculina: el trabajo que requiere responsabilidad, conocimiento técnico y utiliza instrumental avanzado tecnológicamente es atribuido a los hombres mientras que el trabajo que exige poca iniciativa, pocos requisitos técnicos y cualidades de

¹⁶⁷ Benería (1999:112) recuerda que “... hombres y mujeres han sido ubicados en forma distinta en cuanto a las transformaciones del mercado y también en cuanto a la relación género/naturaleza (Merchant, 1989). Mientras el mercado ha sido asociado con la vida pública

destreza manual es atribuido a mujeres (Hirata, 1988). Ellas continúan en ocupaciones y puestos de trabajo precarios, de menor remuneración que los masculinos y en tareas de bajo contenido técnico donde el acceso al manejo de máquinas se limita a aquellas habilidades que se relacionan con la formación adquirida en el interior del trabajo doméstico y reproductivo.

Esto ha sido constatado por Hirata en los establecimientos de tres países estudiados (Brasil, Francia y Japón) concluyendo que "... el personal afectado es masculino o femenino según el tipo de máquinas, el tipo de trabajo y de organización del trabajo" y que los empleadores reconocen "... las cualidades propias de la mano de obra femenina, [atención, concentración, destreza manual] pero no reconocen esas cualidades como calificaciones" [profesionales] por estimarse que provienen de características "naturales" o adquiridas fuera del sistema de enseñanza formal, lo que lleva a caracterizar al trabajo femenino como simple y descalificado. La autora encuentra que la persistencia de la división sexual del trabajo se conjuga con una extrema variabilidad en las formas de contratación y utilización de la mano de obra femenina. "Diferencias significativas existen en las prácticas discriminatorias¹⁶⁸ y parecen muy ligadas a la evolución de las relaciones varones/mujeres [relaciones sociales de sexos] en el conjunto de la sociedad" (Hirata, 1997:50). También Roldán (1995) opina que no existe una relación unívoca entre las formas de organización del proceso de trabajo y jerarquización de género. Según ella, las jerarquías sexuales, en términos de salarios, condiciones de trabajo, capacitación y promoción profesional, por lo común persisten en los procesos reestructurados.

En el sentido expuesto, se daría un aprovechamiento de las "habilidades" femeninas en donde, la socialización de las mujeres para realizar tareas manuales intervienen jugando un papel decisivo: su "saber hacer" y la capacitación adquirida en el proceso de socialización, que normalmente se relacionan con el entrenamiento para el trabajo doméstico, si bien por un lado no tendrían un costo de mercado, por otro sí tienen una utilización económica al ser necesarias para el desempeño de múltiples actividades. Estos conocimientos de las mujeres son readecuados a las nuevas formas de organización y del proceso productivo manteniendo -en general- una estructura ocupacional poco flexible, lo que se traduce en la persistencia de condiciones subordinadas. Esta situación -relacionada

y la "masculinidad", a las mujeres se las ha asociado con la naturaleza (frecuentemente en forma esencialista en vez de como resultado de construcciones históricas)".

¹⁶⁸ Ejemplos de estas prácticas discriminatorias son señalados por Hirata en el caso de los empresarios japoneses quienes practican abiertamente dos sistemas de remuneración según los sexos así como la discriminación del trabajo de las mujeres casadas (no siempre posible en otros países por la legislación).

con la utilización de la mano de obra femenina en términos de su calificación -aunada a la intensificación de los ritmos laborales, a la rutinización de las tareas y al aumento del control (a través de la sofisticación de las formas de vigilancia), conduce a una mayor degradación de las condiciones de trabajo de las mujeres, (Wood, 1989, en Leite y Silva, 1994).

En estudios más recientes sobre los nuevos modelos productivos, se observa el surgimiento de nuevas estrategias -que en muchos casos conviven y refuerzan las tradicionales- que señalan diferencias en la forma en que la división sexual del trabajo se presenta. De esta manera, la asignación de las tareas ya no estaría configurando un “destino” para el género femenino en tanto surgen nuevos elementos, muchos de ellos vinculados a la flexibilidad que, si bien podría estar modificando la tradicional división sexual del trabajo, tienen como tendencia aumentar la vulnerabilidad de las mujeres. En verdad, las nuevas formas de organización del trabajo apenas recrean las jerarquías de género¹⁶⁹, sin una mejora sustantiva en las condiciones de trabajo de las mujeres, reproduciendo los mecanismos que discriminan el trabajo femenino. Es así que, como dice Abramo (1994:34, mimeo)

El lugar ocupado por la mujer en la estructura ocupacional es un elemento central en la determinación del salario que recibe, de sus condiciones de trabajo, de sus oportunidades de capacitación y ascenso, principalmente en lo que se refiere a los puestos de trabajo con más autonomía y mayor responsabilidad jerárquica.

Los resultados de estudios de empresas de distintas ramas industriales de países de América Latina, indican la escasa repercusión que los procesos de reorganización productiva tienen sobre los salarios, las calificaciones, las oportunidades de promoción y capacitación de las mujeres, aún en aquellas que han desarrollado habilidades polivalentes y nuevas destrezas comunicativas, como surge por ejemplo de los trabajos de Roldán en Argentina¹⁷⁰ y de Hola y Todaro en Chile (Arango, 1999).

Por otra parte, si bien existe cierto consenso, entre los estudios de la Sociología del Trabajo, de que el nuevo paradigma productivo tiende a elevar los requisitos de calificación de la mano de obra de una manera general en comparación al paradigma taylorista, se observan algunas situaciones que debilitan la integridad de este argumento. En

¹⁶⁹ Roldán (1995) observa, en sus estudios sobre procesos reestructurados de la industria manufacturera argentina, que “... las jerarquías se recrean a través de una flexibilidad en dos niveles en los esquemas de producción del tipo JIT/TCQ: ... si ocurre la feminización se da en aquellos ciclos productivos con operaciones rutinarias que exigen el ejercicio de calificaciones de menor nivel y otorgan relativamente menos control que la de los hombres. En la medida en que [esos procesos] exigen mayor nivel técnico incluyendo mantenimiento preventivo, control de calidad y otras funciones además de trabajo básico de producción, las mujeres pierden su antigua ventaja comparativa basada en bajos costos salariales, “dedos ágiles” y docilidad”.

¹⁷⁰ En sus investigaciones, Roldán identifica la configuración progresiva de una clase obrera polivalente, mayoritariamente masculina, segmentada entre “un centro masculino (con mayor estabilidad laboral y a cargo de tareas que exigen un nivel más alto de capacitación técnica) y periferias masculinas y femeninas multifuncionales” (Roldán 1995:27).

este sentido, distintas investigaciones han puesto en evidencia que la reestructuración productiva produce una polarización de las calificaciones¹⁷¹ (desde el punto de vista técnico), en tanto, para unos el trabajo se vuelve más rico y calificado mientras que para otros se descalifica: “... el supuesto enriquecimiento del trabajo que traerían consigo las nuevas formas de producción no es una realidad sino para un núcleo reducido de trabajadores...” (Arango, 1999:128).

O sea que, aún cuando las calificaciones y habilidades de l@s trabajador@s - supuestamente- se redefinen y se le da importancia a la polivalencia y multifuncionalidad (responsabilidad con la calidad, desempeño de diferentes tareas y trabajo en grupo), ésta puede estar no estar significando más que rotación o integración de tareas de poco contenido técnico para las mujeres. El proceso de precarización de la fuerza de trabajo, desde el inicio de la década del 90 parece, haber reforzado la polarización de las calificaciones según el sexo, en el cual las mujeres se encuentran en puestos paradójicamente empobrecidos por la integración de tareas o por la “combinación de dos tareas de baja calificación” (Posthuma y Lombardi, 1996; cf. también Leite, 1997).

Esas manifestaciones se corresponden con las diferentes formas de inserción de l@s trabajador@s en el proceso productivo las que a su vez se vinculan a distintos patrones de uso del trabajo y a trayectorias diferenciadas de reestructuración. Esos diferentes patrones del uso del trabajo se relacionan con la concepción de la calificación¹⁷² en cuanto una construcción social (Leite y Posthuma, 1996:64), en la medida en que sólo ella permite aprender las representaciones sociales presentes en el mercado de trabajo, a partir de las cuales las gerencias tienden a asignar los puestos de trabajo, en función de atributos femeninos o masculinos, -así como también de otras características como la edad y la raza/etnia-. De acuerdo a estos atributos, la segmentación laboral, remite a las interrelaciones entre los procesos culturales y sociales de construcción de la diferencia y los procesos económicos y sociales de asignación de las personas a las distintas ocupaciones que componen el mercado laboral.

¹⁷¹ Roldán (1993) distingue tres definiciones de calificación: la definición “técnica” que refiere al contenido de las tareas afectadas, a los saberes y experiencia requeridos para un adecuado desempeño de una tarea o función determinada; la definición “política”, defendida por el sindicato o conjunto de trabajadores frente al empleador u otros trabajadores y, la “personal” (vinculada a las anteriores) que hace referencia al conjunto de habilidades, conocimientos y experiencias, que son producto tanto de la trayectoria laboral, profesional o de oficio de cada persona, como de su aprendizaje informal en el hogar. Ello significa que, cada experiencia de trabajo y aprendizaje, formal o informal, paga o no remunerada, agrega un nuevo elemento al conjunto de saberes.

¹⁷² La noción de calificación es comparada por Hirata (1994:128) con la definición de competencia alegando que esta última es “... marcada política e ideológicamente por su origen”; es una noción oriunda del discurso empresarial que no comporta “la idea de relación social que define el concepto de calificación para algunos autores”. Véase Kergoat (2000) para una exposición más amplia de las críticas al modelo de la competencia.

Las creencias y estereotipos sobre el carácter humano y sus diferencias se incorporan a la lógica laboral como uno de sus elementos constitutivos. No se trata de factores añadidos, sino que se hallan en el corazón mismo del sistema, contribuyendo a reproducirlo como un sistema segmentado y jerarquizado (Comas d'Argemir 1995:64 en Arango, 1999:126).

Ahora bien, la noción de calificación como construcción social y cultural, o sea los diferentes valores sociales atribuidos a cada tipo de trabajo (que pueden ser bastante independientes de sus contenidos técnicos), está en el centro de las desigualdades profesionales socialmente construidas entre hombres y mujeres (Maruani, 1993, en Abramo, 2000). Esos diferentes valores sociales son resultantes -en su generalidad- de “roles estereotipados”¹⁷³ masculinos y femeninos, los que

... según Garmendia (1994) parecen ser la razón principal de la segmentación en el mercado de trabajo, segmentación esa que, por su vez, está en la base del diferencial de remuneraciones que afecta negativamente a las mujeres y de las dificultades mayores de estas para conseguir conservar sus puestos de trabajo y ascender en sus carreras (Abramo, 2000:131).

Al respecto, Rizek y Leite (1998) discuten de qué forma la estrategia empresarial de confinar a las mujeres trabajadoras a secciones y/o puestos de trabajo caracterizados por la utilización de habilidades supuestamente relacionadas a la esfera doméstica y, más aún, supuestamente inscritas en el cuerpo (en la naturaleza) femenino (tales como orden, limpieza, destreza fina, paciencia, tolerancia a la rutina, etc.) está, en gran medida, fuertemente interiorizada por las propias mujeres trabajadoras.

En la última década y de manera creciente, numerosos estudios han llamado la atención sobre los aspectos contradictorios del proceso de reestructuración y flexibilización. Abreu (1995) señala que los supuestos de la especialización flexible -calificación, autonomía, responsabilidad- son aplicados raramente a las mujeres trabajadoras, incluso en países industrializados. Así, por ejemplo, Kergoat (1992) observa para Francia, una tendencia de “juxtaposición” entre taylorismo (sector feminizado) y flexibilidad (sector masculinizado), y de dos tipos de flexibilidad: formación calificada y polivalencia para los hombres y formas de empleos “atípicos” para las mujeres. Una tendencia similar es descrita por Leite (1997) para el Brasil¹⁷⁴: juxtaposición, igualmente, de enriquecimiento del trabajo

¹⁷³ Abramo (2000) menciona que una investigación sobre los obreros de la industria del vidrio en donde se estudió la actividad del trabajo según el sexo y la pareja masculinidad/virilidad y femineidad, mostró la autoridad de los estereotipos sexuales (la virilidad asociada al trabajo pesado, penoso, insalubre, peligroso, que requiere coraje y determinación; la femineidad asociado al trabajo ligero, fácil, que exige paciencia y minucia) en la colocación del trabajo según los sexos.

¹⁷⁴ Al respecto en el Brasil, la difusión de las innovaciones organizacionales y tecnológicas en los años 80 y 90 se dio de forma desigual, afectando principalmente a las grandes empresas del sector dinámico y, en el ámbito de esas, el contingente de trabajadores calificados del sexo masculino. Las obreras continúan siendo frecuentemente controladas según modalidades tayloristas de organización del trabajo, con

(para los hombres) y de intensificación del trabajo (para las mujeres); y de tipos opuestos de multifuncionalidad, con la integración de las actividades más complejas para los trabajadores y de aquellas más simples para las trabajadoras. Así, tanto en un caso como en el otro, responsabilidad, trabajo en grupo, competencia técnica, acción frente a eventos, poder y autoridad, no parecen caracterizar generalmente el trabajo industrial femenino (Hirata, 1998).

Según Elson (1995), la división sexual del trabajo que tiende a confinar a las mujeres en posiciones relativamente subordinadas e inferiores en la organización de la producción no está superada por la flexibilidad; al contrario, ella estructura la forma que asume la flexibilidad. Kergoat (1995) afirma que la flexibilización debe ser conjugada en masculino y en femenino: mientras que para los hombres el nuevo paradigma industrial implica una política real de reprofesionalización del trabajo, la flexibilización en femenino se da en forma bastante diferente (...) (Todaro y Yáñez, 1996:25).

Las nuevas tendencias en la organización sexuada del trabajo, observadas por Hirata (1998:10/4) en sus investigaciones comparativas (ya citadas) sobre el trabajo y la división sexual del trabajo "... así como la literatura existente sobre género y reestructuración productiva (Jenson, 1989; Roldán, 1993; Massera, 1994; Abreu y Sorj, 1995; Todaro y Rodrigues, 1995; Mitter y Rowbothan, 1995; Posthuma y Lombardi, 1996; Leite, 1997; Abramo, 1997; Appay y Thébaud-Mony, 1997) ...", tienden a mostrar que el conjunto de las discontinuidades o rupturas que marcan los nuevos modelos productivos no se construye de la misma manera, comprobándose una extensa variabilidad en la organización del trabajo, la gestión de la mano de obra y las formas de empleos según los sexos. "Sin embargo, sigue planteando problemas una constatación permanente: la persistencia, a pesar de esta diversidad, de la división sexual del trabajo, en países muy contrastantes por su desarrollo económico, tecnológico e institucional." En síntesis, los cambios productivos presentan una realidad compleja y contradictoria:

De hecho, aunque mudanzas y continuidades coexistan, el dislocamiento hoy de las fronteras de lo masculino y de lo femenino deja intacta la jerarquía social que confiere superioridad a lo masculino sobre lo femenino, jerarquía sobre la cual se asienta la división sexual del trabajo (Kergoat, 1993) (...) prácticas tayloristas se renuevan en el corazón mismo de las nuevas organizaciones del trabajo (...) la dificultad de una respuesta lineal a la cuestión de las consecuencias de la adopción de nuevos modelos productivos sobre la organización sexuada del trabajo es su

cadencias y ritmos impuestos por líneas de montaje, máquinas y/o normas disciplinarias, o por la demanda del cliente (sistemas just-in-time).

diversidad y variabilidad en el espacio ... la división del trabajo entre los sexos no es lineal ni similar a los tres países (Hirata, 1998:10,12).

En base a lo expuesto, se puede concluir que la dinámica que se genera ante la aplicación -parcial o total- de nuevos esquemas productivos que flexibilizan la ejecución de las tareas, si bien introduce ciertos cambios en la división sexual del trabajo, ello no es indicativo de una evolución que conlleve a un debilitamiento de las líneas que separan las actividades que realizan mujeres y hombres en la actividad productiva y tampoco que pueda estar beneficiando a las mujeres. Por otra parte, esta situación no sólo continúa siendo un obstáculo para la alteración de la segmentación ocupacional de género, sino que además se acentúa, en tanto la flexibilización en articulación con las barreras de género tiene como consecuencia agudizar las tendencias a la discriminación de la mano de obra femenina. De hecho, discriminación y segmentación son dos aspectos fundamentales que signan la subordinación femenina en el espacio laboral.

Como afirma Ferrand (1993:5, en Hirata 1998:11) “... todo sucede como si a cada paso en dirección a una sociedad mixta, cada etapa en dirección a una mayor igualdad entre los sexos, se constituyesen simultáneamente procesos sociales apuntando a reconstruir inmediatamente la diferencia”. Una diferencia que no sólo no contribuye para una mayor equidad entre las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo, “... en el sentido de la apertura de mayores oportunidades de acceso de la mujer a nuevas profesiones y ocupaciones o a puestos de trabajo mejor remunerados y de mayor responsabilidad jerárquica”, sino que además comienza a ser observado que “los hombres entran a secciones/puestos de trabajo tradicionalmente ocupados exclusivamente por mujeres”¹⁷⁵ situación registrada por Abramo (1995) en las empresas del sector industrial chileno (Todaro y Yáñez, 1996:25).

También Bruschini (1997:17) llama la atención sobretudo para el hecho de que el proceso de reestructuración productiva está dislocando (nuevamente) las fronteras de lo masculino y de lo femenino, y que tal proceso afecta a ambos sexos, no siendo posible, a partir de los datos disponibles “... afirmar con seguridad que la informalidad y la precarización hayan afectado más a las mujeres que a los hombres”, en términos de mercado de empleo. En este sentido, es de recordar que [en los últimos tiempos] se produce una reducción cuantitativa de la mano de obra industrial y paralelamente “... una alteración

¹⁷⁵ También Arango (1999:132) menciona que “... como lo indica el caso de la industria maquiladora, la creciente igualdad entre hombres y mujeres parece ser la resultante de un deterioro de las condiciones de trabajo de los hombres y no solamente de una mejora en las condiciones de las mujeres”.

cualitativa en la forma de ser del trabajo, que de un lado impulsa para una mayor calificación del trabajo y, de otro, para una mayor descalificación” (Antunes, 1995:47). No es de extrañar entonces que ante coyunturas de crisis (aumento del desempleo, inestabilidad laboral, reducción de puestos de trabajo)¹⁷⁶ se observe que ciertas tareas tradicionalmente consideradas de predominio femenino, comiencen a ser desempeñadas por hombres, conduciendo a un desplazamiento y/o exclusión de la mano de obra femenina, lo que parece implicar una “masculinización” de los puestos laborales, en algunas industrias.

Cabe aquí la pregunta de Michon (1997) mencionada por Hirata (1998:11): [hay hoy] “Nuevas formas de inferioridad femenina en el mercado de trabajo o un verdadero (‘afaissament’) declinio de la división sexuada del trabajo?” En este entorno, es importante conocer cuáles son las dificultades (barreras de género) que impiden angostar la brecha existente en la segmentación del mercado de trabajo así como preguntar acerca de los mecanismos ideológicos que están operando para atribuir ciertas características específicas al trabajo técnico que lo hacen “femenino” o “masculino” y que restringen la capacitación/formación¹⁷⁷ de las mujeres.

El conjunto de transformaciones, derivadas de las nuevas formas de organización del trabajo y de las prácticas de gestión de la mano de obra, plantean la necesidad de continuar enriqueciendo el análisis de la división sexual del trabajo, pensando el género desde las mujeres y desde los hombres, a fin de explicar las relaciones laborales en el ámbito de la producción, en tanto el "sexo" de las tareas podría estar pasando a ser un elemento menos definidor de las desigualdades de género en ese espacio. Desde esta perspectiva, es importante comprender la forma en que las barreras de género (según fueron definidas) se conjugan en la gestión de la mano de obra y la práctica laboral concreta, con el propósito de identificar elementos indicativos de esas desigualdades que se manifiestan en el mundo del trabajo y examinar aquellas dimensiones¹⁷⁸ de las relaciones de género que traban la equidad de género.

¹⁷⁶ “Hay que señalar que el deterioro de la calidad de los empleos en América Latina en [la década de los 90] no es un fenómeno que afecta sólo a las mujeres sino al conjunto del mercado de trabajo (OIT, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, Infante, 1999) (dato internet, OIT, 2000).

¹⁷⁷ “... la inversión en entrenamiento tiene impactos totalmente distintos para la mano de obra masculina y femenina. Conforme viene siendo subrayado por los estudios dedicados a la cuestión de la modernización tecnológica y división sexual del trabajo (Hirata, 1994; Liedke, 1992; Abreu, 1993), las mujeres se continúan dedicando a trabajos destituidos de contenido y realizados en tiempos impuestos y han sido mucho menos llamadas a participar de programas de entrenamiento” (Leite, 1995:146).

¹⁷⁸ Si bien compartimos con Hirata (1998) la necesidad de introducir en el análisis, de las cuestiones que vienen ocupando nuestra atención, las dimensiones de la esfera extraprofesional (relaciones de poder entre los sexos en la familia y en la sociedad) serán observadas aquí las que se manifiestan directamente en la esfera profesional/laboral, las que sin duda mantienen su nexa con los procesos ideológicos y culturales más amplios.

Es de recordar que, estos cambios ocurren en América Latina en un momento en que la participación económica de las mujeres es cada vez más alta (o se incrementa), lo que tiene como resultado procesos de feminización¹⁷⁹ de la mano de obra. Estos procesos, habitualmente se registran a través de informaciones estadísticas y, según ha sido observado desde las perspectivas feministas, “... no han removido las relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres” (Boyd, 1997:49).¹⁸⁰

A los efectos de contextualizar la participación de la mano de obra femenina en el mercado de trabajo y las tendencias de los variados procesos de feminización, se esbozan a continuación, algunas de las características más generales, a fin de ofrecer un registro de dicho comportamiento en el ámbito de las regiones en las que se enmarca esta investigación: RGS (Brasil) y Uruguay.

6. Participación económica de las mujeres y de los hombres. RGS (Brasil)¹⁸¹ y Uruguay

La participación económica de las mujeres se ha incrementado sensiblemente, en las últimas décadas del siglo XX, en la mayor parte de los países de la región, tendencia que también se manifiesta en Brasil y Uruguay. Esta mayor participación en la esfera del trabajo, que ha sido influenciada por los movimientos sociales, estuvo condicionada a las características del desarrollo socioeconómico de cada país y a las peculiaridades de las relaciones de género, planteándose importantes diferencias entre los países.

Las mujeres desempeñaron un papel mucho más relevante que el de los hombres en el crecimiento de la población económicamente activa. Al respecto, cabe señalar que en el período 1970-1990, la población activa femenina de Brasil creció 179,7% y la de Uruguay 74,8%, mientras que la masculina fue de 70,7% y 3,3% respectivamente (Valdés, et. al. 1992, 1993).

¹⁷⁹ Yannoulas (2001:4) señala, en base a la literatura especializada, dos significados para el concepto de feminización de las profesiones y ocupaciones: 1) Significado Cuantitativo o Feminización, que se refiere al aumento del peso relativo del sexo femenino, en la composición de una profesión u ocupación; su medición y análisis se realizan a través de datos estadísticos. 2) Significado Cualitativo o Feminización: alude a las transformaciones de significado y valor social de una profesión u ocupación, originadas a partir de la feminización y vinculadas a la concepción de género predominante en una época; su impacto es evaluado a través del análisis del discurso. Se presume que exista una relación intensa entre el acceso masivo de mujeres a una profesión u ocupación (feminización) y su transformación cualitativa (feminización) (Yannoulas, 1996).

¹⁸⁰ En ese sentido, Boyd también señala que el término “feminización”, frecuentemente connota desventajas económicas (devaluación, explotación, discriminación de la mujer) comparadas a los hombres, mientras que el término “masculinización” (poder, privilegio) es poco usado en discusiones relacionadas con aspectos económicos de desigualdades de género.

¹⁸¹ Si bien la región considerada para el estudio es RGS (Brasil), la datos se refieren básicamente a la Región Sur porque, salvo excepciones, es donde se publica la mayor información desagregada por sexo. Por otro lado, podría parecer apropiada la referencia a todo

En Uruguay, las características de temprana modernización productiva y de urbanización, han contribuido a la participación de la población femenina en el trabajo considerado económico, desde mucho tiempo atrás. En Brasil, también ha ocurrido que una apreciable proporción de la población femenina ha trabajado en el mercado económico desde que éste fue fundado como colonia (Valdés, et. al. 1992).

Esta participación femenina, comenzó a alcanzar visibilidad, desde la segunda mitad del siglo XX, cuando las mujeres se fueron ocupando como asalariadas o incrementaron su actividad económica generadora de ingresos, tanto en las zonas urbanas como en las rurales.¹⁸² También en las últimas décadas, se van produciendo variaciones culturales que contribuyen a un mayor reconocimiento de la actividad económica femenina, posibilitando una mejor captación de la misma y en consecuencia una disminución del subregistro.

Varios estudios (Bruschini, 1988, 1994; Saffiotti, 1994; Filgueira, 1990; Aguirre, 1994) realizados en los países considerados, analizaron la masiva incorporación femenina en la fuerza de trabajo desde los años 70. Una de las razones fundamentales, que se exponen, se relaciona con las crisis económicas sufridas por los países, situación que ha impulsado la incorporación de segmentos de la población femenina al mercado de trabajo, como forma de recomponer los ingresos familiares menguados por el acelerado retroceso de las condiciones de vida que, -por distintas circunstancias- tuvieron que enfrentar importantes sectores de la población, a lo que también debe agregarse el incremento de las familias monoparentales con mujeres jefas del hogar. Este aspecto estaría explicando el hecho de que un porcentaje significativo de mujeres se insertan en el mercado de trabajo en ocupaciones informales, a tiempo parcial¹⁸³ o con características de zafralidad¹⁸⁴.

También, es de recordar que

... la mayor incorporación femenina es una tendencia de más largo plazo que se relaciona, entre otros factores con la transición demográfica (que se ha expresado en un menor número de hijos por mujer en edad reproductiva) y la evolución de la

Brasil como país (de la misma manera que se hace para Uruguay), sin embargo, la misma no sería correcta dados los diferentes perfiles regionales y el recorte empírico del cual se parte.

¹⁸² “Como resultado de esa evolución, en 1998 las mujeres representaban casi el 40% de la PEA urbana de América Latina y los hombres poco más de 60%. Su tasa de participación laboral alcanzaba a 44,7%, en tanto la de los hombres era de 74,6% (...) son el resultado de un sostenido crecimiento que se produce a partir de los años 70. Entre 1990 y 1998, confirmando esa tendencia histórica, la tasa de participación femenina se incrementó desde el 30% al 44,7% (...) mientras la masculina se estabiliza en niveles cercanos al 75%” (internet: Revista Internacional del Trabajo. Volumen 118, No. 3, 1999).

¹⁸³ “Según Rossi (1994) y Aguirre (1995) la proporción de las mujeres uruguayas que se insertan a tiempo parcial en el mercado de trabajo es importante, alrededor de un tercio están ocupadas con empleos de menos de 30 horas por semana, esta situación se polariza entre los niveles educativos extremos” (Espino, 1999:53).

¹⁸⁴ “También contribuye al aumento de la participación el surgimiento de nuevas oportunidades de trabajo que se abren especialmente para las mujeres, como son los casos de la agricultura de exportación y el de la industria maquiladora” (internet:; Revista Internacional del Trabajo. Volumen 118, No. 3, 1999).

cobertura educativa en la región (Internet: Revista Internacional del Trabajo. Volumen 118, No. 3. 1999).

Para el caso brasileño, se señala que, una de las causas de esa explosión fue el empobrecimiento de la población que, aunque en la época del “milagro” se configura un momento de gran crecimiento económico favoreciendo la incorporación de trabajadoras, éste se realiza a costa del aumento de las desigualdades sociales y de la concentración de la renta en manos de pocos privilegiados. Otro aspecto, también importante, y que sitúa al país en la tendencia regional señalada, se relaciona con las transformaciones ocurridas en los padrones de comportamiento y en los valores relativos al papel social de la mujer verificándose -entre otras cuestiones- una disminución de la fecundidad, una expansión de la escolaridad y un mayor acceso a las universidades, manteniéndose la tendencia regional señalada.

Solamente la consolidación de tantos cambios en los padrones de comportamiento podría explicar la persistencia de la actividad femenina en los años 80 que, al contrario de la década anterior, tuvieron como marca registrada la crisis económica, la inflación y el desempleo (Bruschini, 1994:66).

Para Uruguay, la disminución de los gastos sociales del Estado, la desregulación de parte de la economía, las menores posibilidades de sindicalización laboral, fueron fenómenos que agravaron las condiciones laborales de la fuerza de trabajo y, en particular la de las mujeres, dadas las características de precariedad, zafralidad y aislamiento que tuvo su inserción en el mercado de empleo.

En casi todos los casos se trató de una mayor participación en donde la discriminación se mantuvo -difícil acceso a cargos de jefatura, desempeño de tareas de menor remuneración que la de los hombres-, aún cuando en algunas situaciones pudo significar la conquista de nuevos espacios.¹⁸⁵

Entre los principales indicadores que ilustran el comportamiento de las relaciones de género, se exponen aquellos relacionados al volumen y grado de participación (tasa de actividad, nivel de empleo), a las características individuales (edad, nivel de instrucción), al tipo y grado de participación en la estructura del empleo (rama de actividad, categoría

¹⁸⁵ Para Brasil debe contemplarse el hecho de que “... la incorporación de la mayor parte de las demandas formuladas por las trabajadoras y ampliamente debatidas por ellas, en la Constitución de 1988, expresa un momento de relativa victoria femenina. Pero es preciso garantizar que las conquistas constitucionales sean implantadas en la práctica cotidiana del trabajo” (Bruschini, 1994:78).

ocupacional y grupo ocupacional) y algunos otros elementos que caracterizan la inserción de la mujer en el mercado de trabajo.¹⁸⁶

6.1 Nivel de participación en la actividad económica

De acuerdo a la tendencia mencionada sobre el aumento de la participación femenina en la actividad económica, para Brasil, Bruschini (1995:9) señalaba que:

Los datos disponibles [para la década de 80] confirman que persiste en esos años el aumento de la participación femenina en el mercado de trabajo, principalmente en las regiones urbanas (...) En cuanto la actividad masculina, cuyos niveles son mucho más elevados, mantiene tasas estables de participación, la femenina revela un constante aumento de incorporación al mercado de trabajo, como lo indican tanto sus tasas de actividad, como el porcentaje de mujeres en el conjunto de los trabajadores (...) El crecimiento relativo de las trabajadoras, en la región Sur, es menos elevado que en el país y en las otras regiones analizadas, porque la actividad económica de las mujeres de aquella región ya era más intensa desde 1981. Mismo así, ese crecimiento, que es mayor en la zona urbana, eleva las tasas femeninas en esa región [Sur] para casi 44%, superior a la del país y demás regiones analizadas.

En cuanto a Uruguay,

No fue pequeño el conjunto de mujeres que se incorporó al trabajo de mercado, salvo en el área rural (...). En algunos períodos y para algún área en particular, absorben el decrecimiento de los hombres y aumentan mucho más aún, permitiendo que la PEA global crezca (...) los incrementos más importantes de las mujeres coincidieron así con un período de retroceso en cuanto a condiciones de vida, libertades públicas y respeto por los derechos humanos (Filgueira, 1990:83/4).

En la última década, se observa que tanto la Región Sur (RS) de Brasil (1990-1999) como Uruguay (1990-1999) registraron incrementos significativos en las **tasas de actividad** femenina, no ocurriendo lo mismo con las tasas de actividad masculina, las cuales mantuvieron promedios iguales o semejantes en los períodos mencionados (Cuadro No. 1).

En la RS de Brasil, las mujeres aumentan (en el período citado), más de diez puntos porcentuales sus tasas de actividad (de 43,9% a 54,6%), mientras que las de los hombres disminuyen casi dos puntos porcentuales. En Uruguay, el crecimiento de la población económicamente activa del país urbano, también es explicado por el aumento de la participación femenina de la fuerza de trabajo. Las mujeres aumentan (1990-1999), poco más de cinco puntos porcentuales su tasa específica (de 43,5% a 45,8%), en tanto los hombres

¹⁸⁶ Cabe precisar que en torno a este tema, varias publicaciones reúnen un conjunto de artículos que realizan un diagnóstico sobre el trabajo de las mujeres (en base a información estadística) contribuyendo ampliamente al conocimiento de la presencia femenina en los mercados de trabajo de los países del Mercosur. A tales efectos, véase: Valdés, T. y Gomariz, E., *Mujeres Latinoamericanas en cifras*. Tomo comparativo. FLACSO/Instituto de la Mujer de España, Santiago de Chile, 1995; Fausto, A. (org.), *Mulher e Mercosul*, Volume I, FLACSO/UNIFEM/BID; y Vogel, A. & Nascimento, E. (orgs.), *Mulher e Mercosul*, Volumen II, FLACSO/UNIFEM/BID, 1999.

muestran una reducción de la misma de un punto porcentual. La brecha de participación entre hombres y mujeres se reduce en comparación a períodos anteriores.¹⁸⁷

Cuadro No. 1
Tasa de Actividad por sexo
Región Sur (Brasil) 1981-1999 y Uruguay 1984-1999

Años	Región Sur (1)		Uruguay (2)(3)	
	M	H	M	H
1981	39,3	78,6		
1984			39,4	72,1
1990	43,9	79,8	43,5	73,2
1994			45,5	73,1
1997	52,3	78,0	45,8	71,4
1999	54,6	78,0	48,8	72,1

Fuente: IBGE, PNAD - 1981, 1990, 1997, 1999.
INE, ECH - 1984, 1990, 1994, 1997, 1999.

- (1) Población de 10 y más años
- (2) Población de 14 y más años
- (3) Total del país urbano.

Para ambas regiones, los datos permiten verificar un significativo aumento de la fuerza laboral femenina comparada con la masculina: en RS (Brasil) la proporción femenina de la PEA pasa de 36,1% a 42,3% (1990-1999), y en Uruguay de 42,4% a 44,0% (1994-1999), crecimiento que, según se observa viene ocurriendo desde la década anterior (Cuadro No.2).

¹⁸⁷ “El aumento de la tasa de participación femenina, y la disminución de la brecha que, en ese sentido, existía con relación a los hombres a comienzos de los años 90, es una tendencia generalizada en América Latina: sí, en 1990, la tasa de participación de las mujeres correspondía a poco más de la mitad de la tasa de participación de los hombres, en 1998 esa cifra alcanza a un 60%” (internet: Revista Internacional del Trabajo. Volumen 118, No. 3. 1999).

Cuadro No. 2
Participación económica por sexo
Región Sur (Brasil) 1981-1999 y Uruguay 1984-1999

Años	Región Sur (1)		Uruguay (2) (3)	
	M	H	M	H
1981	33,5	66,5		
1984			39,9	60,1
1990	36,1	63,9		
1994			42,4	57,6
1997	41,6	58,4		
1999	42,3	57,7	44,0	56,0

Fuente: IBGE, PNAD - 1981, 1990, 1997, 1999.
 INE, ECH - 1984, 1990, 1994, 1997, 1999.
 (1) Población de 10 y más años; (2) Población de 14 y más años; (3) Total del país urbano.

Cabe agregar para la década del 90 que:

... esa tendencia creciente puede atribuirse en buena parte a los resultados de la aplicación de los programas de ajuste, coincidentes con una reestructura del mercado de trabajo caracterizada por el aumento del subempleo, de las actividades informales, de los empleos precarios y del desempleo abierto” (Espino, 1999b:49/50).

6.2 Participación económica según edad y nivel educativo

Entre los años 1980 y 1990, aumenta la participación económica de las mujeres que se ubican en las edades intermedias. Las mujeres que trabajan en edades reproductivas, entre los 25 y los 35 años, pasaron en Uruguay del 56.6% al 69.3% en esa década (FLACSO, 1993; Espino, 1999b). En la Región Sur (1981-1990) las mujeres aumentan su presencia en todas las edades, registrándose su participación más elevada entre los 30 y 39 años, en que pasan de 48,0% a 58,8%, mientras que los hombres mantienen la estabilidad que caracteriza su participación en el mercado (Bruschini, 1999).

En ambas regiones (RS, 1990; Uruguay, 1994), la participación económica de las mujeres según su **edad** muestra diferencias con la de los hombres quienes comienzan a participar a edades tempranas, alcanzando una presencia importante en torno a los 19 años, evidenciándose un crecimiento sostenido hasta el tramo de edad de 40-49 años, a partir del cual desciende levemente para mantenerse en tasas sobre el 80% hasta los 60 años, cuando cae ya notoriamente. Por otra parte, las mujeres alcanzan su mayor presencia en el mercado de trabajo en torno a los 20 años, sufriendo alteraciones hasta los 40 años, período en que alcanza las tasas más altas. Esta situación guarda relación con el hecho de que muchas

mujeres, de esa edad, se dedican a las actividades del hogar y la procreación. No obstante, también es importante subrayar que el nivel de actividad no desciende fuertemente sino hasta después de los 50 años, lo que significa que una proporción apreciable de mujeres no abandona la actividad laboral por razones familiares (Cuadro No. 3). De hecho, "... cada vez es menor el número de mujeres que deja de trabajar en el período de crianza de sus hijos". Esta situación "... incide en la organización de la vida de las mujeres y sus familias e incrementa la posibilidad de que busquen trabajos que les permita conciliar vida familiar y profesional" (Aguirre, 1999:216).

Cuadro No. 3
Tasas de actividad por grupo de edad y sexo
Región Sur (Brasil) 1990 y 1997 y Uruguay 1994 y 1999

Tramo de edad	Región Sur				Uruguay (1)			
	1990		1997		1994		1999	
	M	H	M	H	M	H	M	H
Total	43,9	79,8	52,3	78,0	45,5	73,1	48,6	72,0
10-14	14,6	28,2	12,2	24,5	--	--	--	--
15-19(2)	52,3	81,4	49,1	70,6	31,8	55,6	26,5	42,1
20-24	56,4	95,1	67,5	92,6	62,4	90,6	--	--
25-29	54,9	96,6	67,0	96,7	65,8	95,4	--	--
20-29	--	--	--	--	--	--	71,6	91,2
30-39	58,8	97,7	70,8	97,2	66,4	97,0	75,8	97,4
40-49	55,0	95,7	68,1	95,5	63,5	96,1	72,2	96,5
50-59	37,1	83,7	52,4	85,0	43,3	89,3	56,2	89,7
60 y más	11,6	48,6	23,8	50,5	8,8	25,9	10,9	27,0

Fuente: IBGE, PNAD – 1990 (en Bruschini, 1995:10), 1997.

INE, ECH – 1994 (en UNICEF, 1996), 1999.

(1) Total del país urbano.

(2) el tramo de edad es 14 a 19 para Uruguay.

En cuanto al **nivel educativo** de la fuerza laboral femenina de la RS y Uruguay, se observa que, en su generalidad ésta es superior a la masculina. La comparación entre las regiones presenta dificultades, dado que el agregado de los datos, relativos a años de estudios, manejados para Uruguay es diferente al utilizado para RS; por ello, la información se presenta en cuadros separados.

En el Cuadro No. 4, se observa que para RS (1997), sólo un 6,0% de las mujeres económicamente activas tenía menos de un año de estudio, cifra similar a la de los varones (6,6%). En el otro extremo de la escala, un 24,9% de la PEA femenina tenía más de once años de estudio, proporción que era del 19,3% en la PEA masculina. Cabe recordar que estos

datos son para la RS de Brasil y que no reflejan las importantes diferencias del país en relación a la situación educativa de cada región.

Cuadro No. 4
Población económicamente activa de 10 años y más según años de estudio y sexo. Región Sur (Brasil) - 1997

Años de Estudio	Región Sur - 1997	
	M	H
menos de 1	6,0	6,6
1-3	13,3	14,9
4-7	38,9	43,1
8-10	16,4	15,7
11-14	17,8	14,3
15 y más	7,1	5,0
No declarados	0,5	0,4
Total	100,0	100,0

Fuente: IBGE, PNAD 1997.

En cuanto a Uruguay, las mujeres también se incorporan a la fuerza de trabajo con mayor nivel de instrucción que los hombres. En 1994¹⁸⁸, un 19,3% de las mujeres que participan en el mercado de trabajo tienen nivel superior de educación, casi duplicando la proporción de hombres con ese nivel. (Cuadro No. 5).

Cuadro No. 5
Población económicamente activa de 14 años y más según máximo nivel de estudios alcanzado y sexo. Uruguay -1994

Años de Estudio	Uruguay - 1994	
	M	H
menos de 1	0,8	0,8
Primaria - 6 años	30,3	37,6
Medio - 7 a 12	49,6	50,9
Superior - 13 y más	19,3	10,1
Total	100,0	100,0

Fuente: INE, ECH - 1994. (En: UNICEF 1996)

Si bien, en ambos casos, se observa que una proporción más alta de ocupadas mujeres que de ocupados varones ha llegado a niveles medios y superiores, esta situación no se

¹⁸⁸ No hay publicaciones de las Encuestas de Hogares que procesen esta información desagregada por sexo, obteniéndose mediante solicitud de tabulados especiales.

refleja en la forma en que se insertan como trabajadoras: las mujeres continúan ocupando los rangos más bajos del mercado laboral, lo que acentúa su menor obtención de ingresos por actividad laboral que los hombres. Ello significa que los problemas que las mujeres tienen en el empleo no dependen de su nivel de educación formal, sino principalmente de su segmentación a la hora de elegir carrera, de su falta de preparación específica para el mercado de trabajo y de la existencia de los patrones culturales que siguen considerando el empleo de la mujer como “trabajo secundario”, complementario socialmente del que ejercen tradicionalmente los varones.

6.3 Estructura del empleo: Ramas de actividad, Categorías ocupacionales y Ocupaciones profesionales

En la RS y en Uruguay la estructura del empleo de las mujeres presenta diferencias con la de los hombres que son indicativas de desigualdades. Estas se expresan en los distintos ámbitos de la estructura ocupacional: sectores o ramas de actividad, categorías ocupacionales y tipo de ocupación. Cabe señalar que para Uruguay, esta información tiene el inconveniente que no se publica desagregada por sexo en las EH, por ello se acude al Censo de Población.

En lo que se refiere a las grandes **ramas de actividad** (Cuadro No. 6): agricultura, industria y servicios, en RS (PNAD, 1997) y Uruguay (Censo, 1996), el perfil típico de la distribución del empleo en el caso de las mujeres es un alto porcentaje de ocupadas en los servicios (61,8% y 78,6% respectivamente), las que se concentran en actividades vinculadas especialmente a servicios personales, sociales o comunales. En cuanto a las actividades agrícolas e industriales se observan sensibles diferencias según los países que se relacionan con las características propias de cada uno de ellos: RS tiene una significativa proporción de mujeres en la agricultura (25,9%), la que es menor en el sector secundario (12,3%), mientras que Uruguay sólo cuenta con una pequeña proporción de mujeres en la agricultura (5,5%) y un mayor porcentaje en la industria (15,9%).

Cuadro No. 6
Población ocupada por Rama de Actividad y sexo
Región Sur (Brasil) - 1997 y Uruguay -1996

Rama de Actividad	Región Sur		Uruguay (1)	
	M	H	M	H
Agricultura	25,9	27,6	5,5	16,1
Industria	12,3	30,5	15,9	31,2
Servicios	61,8	41,9	78,6	52,7
Total (2)	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: IBGE, PNAD, 1997; INE, Censo de Población, 1996.

(1) Población de 12 años y más.

(2) Para Uruguay, no se incluye 1ª vez y actividades no bien especificadas.

En términos generales, para ambas regiones las cifras vienen indicando que:

[continúa] la tendencia al crecimiento del empleo en el sector servicios, al tiempo que [disminuye] la proporción de mujeres ocupadas en la industria y en el sector secundario, en general. Este último fenómeno se acentuó en la década pasada [1980] como consecuencia de la crisis, hecho que se sumó a la baja capacidad de generación de empleo industrial (Valdés, 1995:12).

Esta ubicación de las mujeres en los sectores de actividad, en particular por su importante proporción en el sector terciario, podría reducir los impactos directos de la integración y de las nuevas condiciones de inserción internacional, en tanto "... algunos factores que ya han comenzado a afectar los puestos de trabajos tradicionalmente ocupados por hombres en la industria, no afecten de la misma manera a las mujeres ..." (Espino, 1999a:52).

En cuanto a las **categorías ocupacionales**, la distinción más relevante -en ambos países, está dada entre trabajadores asalariados y trabajadores no asalariados. "En el caso de las mujeres, esta distinción permite señalar los problemas que plantea la necesidad de compatibilizar las tareas domésticas con el trabajo para el mercado y examinar, la segmentación ocupacional y la discriminación salarial por sexo" (Valdés, 1995:12).

En Uruguay (Censo de 1996) la composición por sexo de cada categoría (Cuadro No. 7) muestra que las mujeres representan alrededor de un 40% en las categorías de trabajadoras por cuenta propia y asalariadas, a excepción de la de patronas, donde son un 27,8%, categoría en donde se observan las diferencias más claras por sexo, en tanto la contribución de hombres pertenecientes a esta categoría (72,2%) es de alrededor de dos veces y media más que la de mujeres. Para el total de Brasil, la categoría de asalariadas representan alrededor de un tercio (34,0%) mientras que la de familiares no remuneradas duplica esta proporción y la

de trabajadoras domésticas alcanza el 95,2%, siendo menor la proporción en las categorías de patronas -que alcanza un 20,7%- y de trabajadoras por cuenta propia (24,0%).

Cuadro No. 7
Participación económica por categoría ocupacional y sexo
Región Sur (Brasil) - 1997 y Uruguay -1996

Categorías ocupacionales	Región Sur		Uruguay	
	M	H	M	H
Patrones o empleadores	20,7	79,3	27,8	72,2
Trabajadores por cuenta propia	24,0	76,0	38,2	61,8
Asalariados (1)	34,0	66,0	41,1	58,9
Familiares no remunerados	63,4	36,6	64,4	35,6
Trabajadores domésticos (2)	95,2	4,8	---	---
Otros (3) (4)	69,8	30,2	40,2	59,8

Fuente: IBGE, PNAD 1997; INE, Censo, 1996

(1) Incluye asalariados públicos y privados.

(2) La información de Uruguay no desagrega trabajadores domésticos.

(3) Para Uruguay Otros incluye también cooperativa de producción.

(4) Para la RS Otros incluye trabajadores en la producción para el propio consumo y trabajadores en la construcción para el propio consumo.

En el Cuadro No. 8, se observa que, el mercado laboral uruguayo se caracteriza principalmente por las relaciones asalariadas: casi el 71% de las mujeres ocupadas son empleadas u obreras, proporción que es semejante a la de los hombres (67,9%), lo que indica que un alto porcentaje de la población ocupada se encuentra sujeta a una remuneración salarial. Los datos para la RS muestran que las mujeres que se ocupan como asalariadas (41,6%) son menos que los hombres (55,3%); sin embargo si se suma el porcentaje de la categoría trabajadores domésticos (16,2%) -categoría que no se desagrega para Uruguay- el porcentaje de mujeres asalariadas se eleva a 57,8% superando a los hombres que, en ese caso, alcanzarían a 55,9%. En ambas regiones, las mujeres que están en la categoría de familiares no remunerados casi triplican a los hombres, mientras que en las de patronas y trabajadores por cuenta propia, éstos presentan porcentajes más elevados que las mujeres, según se aprecia en el Cuadro No. 8.

Cuadro No. 8
Población ocupada por categoría ocupacional y sexo
Región Sur (Brasil) - 1997 y Uruguay -1996

Categorías ocupacionales	Región Sur		Uruguay	
	M	H	M	H
Patrones o empleadores	2,4	6,4	4,9	8,5
Trabajadores por cuenta propia	12,9	28,0	18,6	20,2
Asalariados (1)	41,6	55,3	70,8	67,9
Familiares no remunerados	18,8	7,4	3,6	1,3
Trabajadores domésticos (2)	16,2	0,6	--	--
Otros (3) (4)	8,1	2,3	2,1	2,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: IBGE, PNAD 1997; INE, Censo, 1996

(1) Incluye asalariados públicos y privados.

(2) La información de Uruguay no desagrega trabajadores domésticos.

(3) Para Uruguay Otros incluye también cooperativa de producción.

(4) Para la RS Otros incluye trabajadores en la producción para el propio consumo y trabajadores en la construcción para el propio consumo.

Las diferencias entre los sexos también se observan al examinar los **grupos de ocupaciones profesionales**¹⁸⁹. La información de RS y Uruguay, se presenta en cuadros separados dado que el agregado de los grupos ocupacionales no son exactamente iguales.

En RS (PNAD 1997), la segmentación ocupacional de las mujeres es acentuada, en tanto casi la mitad (45,4%) de ellas se encuentran ocupadas en actividades terciarias (12,3% como administrativas, 11,6% en el comercio y 21,5% en la prestación de servicios) y el 25,7% lo hacen en la agricultura y el 11,1% en la industria. A su vez los hombres, lo hacen fundamentalmente como trabajadores agrícolas e industriales alcanzando un total de 53% en estos dos grupos ocupacionales. Por otra parte, se destaca que en el grupo de técnica, científica, artística y asemejadadas, la proporción de mujeres en la fuerza laboral (9,9%) es más del doble en comparación con la masculina (4,3%) (Cuadro No. 9).

Las pronunciadas diferencias que existen en la forma en que mujeres y hombres se insertan en el mercado de trabajo se hacen evidentes cuando se analiza la composición por sexo de cada grupo ocupacional, según se registra en la segunda columna de este mismo cuadro. Al examinar los grupos ocupacionales de la participación económica de las mujeres y de los hombres, se observa que las mujeres se ocupan sobre todo en prestación de servicios (89,2%) y como empleadas de comercio (46,3%); destacándose además la alta proporción

¹⁸⁹ Un análisis interesante sobre este indicador fue realizado, para Uruguay, a partir de tabulados especiales de las encuestas de hogares que consistió en clasificar las ocupaciones a tres dígitos y ordenar los componentes de los grupos ocupacionales en término de grado de concentración hombre/mujer. Este agrupamiento puso de manifiesto el desequilibrio existente en la distribución de trabajos de hombre y

que se encuentran en el grupo técnica, científica, artística y asemejadas (60,8%). Por su parte, los hombres son mayoritarios en transportes y comunicaciones (92,5%), en las ocupaciones industriales (77,9%) alcanzando una participación del 60% en la agricultura y, en actividades administrativas.

Cuadro No. 9
Población ocupada y participación económica por sexo
según grupo ocupacional. Región Sur (Brasil) - 1997

Grupo ocupacional	Región Sur			
	Población ocupada		Participación económica	
	M	H	M	H
Técnica, científica, artística y asemejadas	9,9	4,3	60,8	39,2
Administrativas	12,3	12,7	39,7	60,3
Agropecuaria y producción extractiva vegetal y animal	25,7	26,4	40,0	60,0
Industria de transformación y construcción civil	11,1	26,7	22,1	77,9
Comercio y actividades auxiliares	11,6	9,2	46,3	53,7
Transportes y comunicaciones	0,7	6,3	7,5	92,5
Prestación de servicios	21,5	1,8	89,2	10,8
Otras ocupaciones, ocupaciones mal definidas, no declaradas	7,2	12,6	28,5	71,5
Total	100,0	100,0	--	--

Fuente: IBGE, PNAD, 1997

En Uruguay (Censo 1996), se encuentra la misma segmentación que para la RS en tanto las mujeres se ocupan principalmente en actividades del sector terciario, en donde representa un 58,4% de la PEA femenina (14,7% son administrativas, 18,7% comerciantes y otro 25% se desempeña en servicios personales) siendo bastante menor el porcentaje de trabajadoras en la industria (9,7%). En cuanto los hombres lo hacen principalmente como trabajadores industriales (31,3%) y agrícolas (22,4%), seguidos de empleados de oficina y comercio (un 23%) y en menor medida como trabajadores en servicios personales (17,8%). Es de destacar la alta proporción de técnicas y profesionales que presenta la PEA femenina: un 17,1%, frente al 9,5% de la PEA masculina; y aunque una cantidad alta de dichas profesionales desempeñen actividades tradicionalmente femeninas (maestras, enfermeras, etc.) lo cierto es que igualmente han requerido de educación superior para poder ejercerlas.

mujer, encontrándose 151 ocupaciones exclusivamente masculinas y 11 exclusivamente femeninas, en las cuales se concentran más del 85% de las mujeres (Aguirre, 1999: 219).

(Cuadro No. 10). Cabe agregar que Valdés, et. al. (1993) señalaba un aumento de participación de las mujeres en profesiones consideradas masculinas cuando decía que en 1990 eran ya paritarias entre los médicos y mayoritarias en la profesión de abogados, destacando a Uruguay en el contexto latinoamericano.

Para Uruguay (Censo 1996), la composición por sexo de cada grupo indica que las mujeres son mayoritarias en el ámbito de los profesionales y técnicos (54,0%), de los empleados administrativos (56,3%) y de los comerciantes y vendedores (54,2%) aproximándose a la paridad con los hombres entre los empleados de servicios personales (48,8%). Por su parte los hombres se ocupan fundamentalmente como agricultores y trabajadores industriales, siendo también importante su participación como gerentes y directivos (66,2%) que duplica la femenina (33,8%)

Cuadro No. 10
Población ocupada y participación económica por sexo
según grupo ocupacional. Uruguay - 1996

Grupo ocupacional	Uruguay – Censo 1996			
	Población ocupada		Participación económica	
	M	H	M	H
Gerentes y directivos	3,2	4,3	33,8	66,2
Profesionales y técnicos	17,1	9,5	54,0	45,0
Empleados administrativos	14,7	7,8	56,3	43,7
Comerciantes y vendedores	18,7	10,8	54,2	45,8
Agricultores y pescadores	1,7	7,6	12,9	87,1
Trabajadores industriales	9,7	31,3	17,5	82,5
Trab. en servicios personales	25,0	17,8	48,8	51,2
Otros no especificados	9,9	10,9	38,2	61,8
Total	100,0	100,0	--	--

Fuente: IBGE, Censo 1996.

En términos generales, los datos evidencian que el mercado laboral es altamente segregado y que la mayoría de las mujeres continúan empleándose en ciertas ocupaciones típicamente femeninas. La distribución del empleo según grandes grupos ocupacionales muestra que las mujeres se ocupan principalmente en el comercio, los servicios personales o como administrativas en donde son alrededor del 50% del empleo femenino. Los hombres, en cambio, se ocupan más como trabajadores industriales y agrícolas siendo menor su desempeño en otras actividades. Los aumentos de los niveles de educación, que han beneficiado a la población de ambos sexos, junto con la mayor proporción de mujeres que se

viene incorporando al empleo, se han traducido en una importante representación femenina en el grupo de profesionales y técnicos. Para Valdés (1995) las profesionales y técnicas y las trabajadoras del comercio representan las dos modalidades extremas que asumió el cambio en el empleo femenino en la región durante los años ochenta. La primera, se refiere a la mayor posibilidad de incorporarse al mercado de trabajo que tuvieron las mujeres gracias a la expansión de la educación media y superior que acrecentó su participación en el grupo de profesionales y técnicas. La segunda, refleja la necesidad que experimentaron las mujeres de menor nivel educacional de incorporarse al empleo para aumentar los ingresos familiares, reducidos fuertemente durante los años de crisis y de ajuste estructural.

Resta enfatizar que, aún cuando la reestructuración económica y la implementación de nuevos paradigmas productivos, estarían introduciendo nuevas diferenciaciones entre l@s trabajador@s, éstas apenas transforman o mismo refuerzan la segmentación laboral preexistente no registrándose como favorables para el caso de las mujeres. Ello se refleja en un escenario socio-económico en donde, como surge de la información estadística, las mujeres siguen concentradas en un número reducido de determinados sectores (servicios especialmente personales y domésticos) y ocupaciones consideradas típicamente femeninas (calificación de género), manteniéndose restringido su acceso a otras profesiones o calificaciones.

Esto nos dice que, la historia laboral de las mujeres ha venido demostrando que “el trabajo tiene sexo” dado que, en general, le son asignadas tareas que presentan un conjunto de características definidas, vinculadas -entre otros aspectos- a la división sexual del trabajo y a las estrategias del capital. Sin embargo, estudios más recientes vienen observando variaciones en la segmentación laboral a nivel horizontal, según fuera señalado antes. Si a esta situación, se le suma el hecho de que las mujeres también continúan concentrándose en los niveles más bajos de cada ocupación, lo que significa puestos de trabajo mal remunerados, de medio tiempo e inestables caracterizados por su precariedad, zafralidad y trabajo domiciliario, no cabe duda de que su “vulnerabilidad” en el trabajo de mercado se acentúa cada vez más. Con este mismo sentido, Espino (1999a:52) concluye que

La situación de mayor vulnerabilidad de las mujeres en el mercado laboral se debe a la persistencia de enormes desigualdades entre ellas y los hombres en las condiciones laborales y sobre todo, en los ingresos. Esas desigualdades son producto de un conjunto de factores, entre los cuales se halla la diferente oportunidad de acceso al trabajo, la inserción particular de las mujeres entre los sectores de actividad y aparentemente, su relativa mayor inserción en el sector informal o como asalariadas precarias.

En este entorno, cabe reafirmar aquí que el género es uno de los ejes principales en que se encarna la segmentación laboral, provocando situaciones de desventaja para las mujeres, problemática ésta que ha sido suficientemente comprobada por diversas investigaciones (Draper, 1985; Galvez, Todaro, 1988; Hirata, 1988; Kergoat, 1987; López, et. al., 1992; Lovesio, 1993; Bruschini, 1994; Aguirre, 1994, 1999; Espino, 1999b; Abramo, 1999).

6.4 Otros indicadores: diferencias salariales y desempleo

Entre otros indicadores (número de horas trabajadas, movilidad espacial, condición de informalidad, etc.) que expresan la desigual inserción ocupacional de las mujeres en relación a los hombres, están las diferencias salariales y el desempleo, las que son mencionadas aquí de manera general.

En Brasil y Uruguay, el **salario**¹⁹⁰ promedio que reciben las mujeres es apreciablemente inferior que el de los hombres, cualquiera sea su edad o sector de actividad y categoría de la ocupación. Las causas de estas diferencias son múltiples: por un lado se basan en el hecho de que las mujeres ocupan rangos profesionales más bajos que los hombres; y por otro, sufren discriminación directa por razón de sexo, que se muestra en un pago distinto por igual trabajo o en una depreciación del rango/salario de un puesto de trabajo al ser ocupado por una mujer; así como por estar expuestas a mayores índices de subempleo. En Brasil, el promedio de ingresos por trabajo remunerado obtenido por la población ocupada femenina era -para el conjunto del país- de 54% del que recibían los hombres en 1988. Del mismo modo, en 1986, para Montevideo (Uruguay) era de un 53% (Valdés, et. al., 1992; 1993).

Tal vez una de las más graves consecuencias del estrecho leque ocupacional disponible para las trabajadoras sea el rebajamiento de sus salarios. En la medida en que la procura de mano de obra femenina se restringe a un pequeño número de empleos, en cuanto la oferta de trabajadoras tiende a crecer, los salarios femeninos continúan siendo proporcionalmente menores que el de los hombres porque hay gran cantidad de mano de obra concentrada en pequeño número de trabajos de mujer, que a su vez son los de menor prestigio, porque reflejan la posición del sexo femenino en la sociedad. Como se verifica [a seguir], a pesar de los cambios constatados, las diferencias salariales entre los sexos persisten en todas las situaciones examinadas (Bruschini, 1995:31).

¹⁹⁰ Para este indicador, la información se refiere al total de Brasil.

A lo señalado, cabe agregar que en la década de los 90 se destaca como tendencia la disminución de la brecha de participación entre las mujeres pobres y las demás, lo que fuera observado con relación al promedio regional en 8 países (de 12 considerados) de América Latina (entre ellos Brasil y Uruguay), en estudio realizado por la OIT (internet, 2000). Las tasas de participación de las mujeres de bajos ingresos son significativamente inferiores al promedio de la participación femenina: en 1988, correspondían a un 36,2%, mientras aquellas de ingresos medios eran de 48,3% y de altos de 55,4%, diferencia que se reduce significativamente en los años 90. Lo anterior se explica por el hecho de que la tasa de crecimiento anual de la PEA de las mujeres de los estratos de bajos ingresos (6,2%) ha sido superior a las cifras observadas para los estatos medio (4,7%) y alto (3,9%), lo que significa que el movimiento de entrada de las mujeres al mercado de trabajo fue significativamente más intenso entre las más pobres (www.cinterfor.org.uy).

En relación al **desempleo**, históricamente éste ha constituido un fenómeno que afecta más a las mujeres -particularmente a las jóvenes- que a los hombres, y ello de forma permanente, tanto en las épocas de crisis como en las de recuperación. Las tasas de desocupación femenina son en general más altas que las masculinas, lo que señala que las mujeres tienen regularmente mayores dificultades que los hombres frente al empleo (Valdés, 1995). Para la RS (Brasil) en el año 1990, el desempleo femenino presentaba una tasa de 3,1 mientras que la masculina era de 2,7 (Valdés, et. al., 1992); y para Uruguay, en el año 1994, la tasa era de 5,1 y 4,1 respectivamente (INE, 1994). “La brecha de desempleo entre hombres y mujeres aumenta en los noventa” (OIT, internet, 2001).

De ahí que, la preocupación sobre las condiciones en que las mujeres participan en el trabajo de mercado sea un tema crucial en la agenda actual de organismos internacionales (y en algunos casos nacionales) y de los debates vinculados a los temas de género, máxime en momentos en que el mundo del trabajo pasa por situaciones de transformaciones no siempre predecibles. Sin embargo, lo observado hasta el momento, registra que la tendencia a incrementar la participación en el trabajo remunerado de las mujeres ha estado ligada a cambios en la organización del trabajo (terciarización) así como también a la expansión del empleo en actividades de menor productividad (pequeñas empresas y actividad informales) que forman parte de las estrategias de sobrevivencia de las familias (Espino, 1999a).

Demás está decir que, en términos generales, las situaciones de desigualdad registradas, se mantienen con relación a otros indicadores -que no se abordan aquí por razones ya mencionadas-, los cuales son examinados en los estudios citados y que se

refieren, por ejemplo, a: la posición en la familia y la jefatura de hogar, el acceso a la seguridad social, las horas trabajadas, las características de los empleos en el sector formal e informal de la economía, así como también a procesos de empobrecimiento y estructuras familiares, entre otras cuestiones.

De acuerdo a los antecedentes mencionados y considerando que las mujeres enfrentan dificultades adicionales a las de los varones, relacionadas con su condición de género, es de tener en cuenta lo expresado por Espino (1999b:49) acerca de que: “El nivel de exposición de las mujeres a los impactos de la reconversión productiva puede ser muy alto, tanto por su significativa participación en el trabajo remunerado, como por las características de esa participación”, con consecuencias negativas para su calidad de vida.¹⁹¹

Aparentemente, las mujeres van haciendo elecciones, procurando vencer las barreras y superar preconceptos, pero todavía son influenciadas por dos mecanismos convergentes: de un lado, procesos socializadores que se reproducen a través de la familia, de la escuela y de los medios de comunicación, que tienden a orientarlas en la dirección de ocupaciones que son consideradas más propias para el sexo femenino; de otro, una cierta sabiduría de la conciliación, en la expresión acuñada por Rosemberg (1982), que hace con que, conscientes de que forzosamente tendrán a su cargo responsabilidades familiares además de las profesionales, la mayoría de las mujeres que puede elegir dé preferencia a ocupaciones menos competitivas y absorbentes, que acredita ser compatibles con esta situación (Bruschini, 1995:31).

Toda esta situación, relacionada con las características de la inserción laboral de las mujeres, también se evidencia en su escasa participación sindical, aspecto no menor cuando en el último relatorio destinado a la Cumbre Sindical (diciembre de 2000) llevó a la Comisión de Mujeres Sindicalistas de la CCSCS a:

... reiterar la necesidad de transversalizar las políticas de igualdad de oportunidades y de incorporación de las perspectivas de género; de combatir cualquier tipo de flexibilización de los derechos de las mujeres consagrados en las convenciones de la OIT ratificadas por los países miembros; de crear y fortalecer instancias tripartitas de igualdad de oportunidades en el empleo; (...) (Yannoulas, 2001:29).

Dado ello y, ante la importancia de que el sindicalismo asuma las reivindicaciones de género y se logre una adecuada articulación entre las demandas tácticas y estratégicas, se hace necesaria la participación de todos los actores y, en especial, de las mujeres “... que a partir de sus diferentes representaciones e inserciones, deberán mantenerse organizadas,

¹⁹¹ Ello no solo va a depender de las condiciones en que se da la inserción laboral sino también de los servicios de apoyo a las que las mujeres trabajadoras puedan acceder, por ejemplo para las tareas domésticas, el cuidado de los niños, etc. Es de recordar que la disminución del apoyo estatal a través de políticas sociales provocó una reducción importante de los recursos de que disponían las mujeres, lo que produce limitaciones en sus opciones laborales.

informadas y actuantes para definir y acompañar las políticas de integración que irán a determinar su futuro” (Pauli, 1999:13).

Con este capítulo se cierra el referencial teórico que, a través del abordaje de tres áreas de conocimiento (procesos de integración, sociología del trabajo y estudios de género), tuvo el propósito de ubicar el escenario en que se desarrollan los casos estudiados y explicitar las categorías a ser utilizadas en el análisis correspondiente.

CAPITULO 5. CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS A Y B Y DE LAS PLANTAS 1 Y 2

La investigación que a continuación se desarrolla, se inicia a mediados de la década del 90, con la revisión de la literatura sobre la caracterización del sector lácteo¹⁹¹ en los países del Mercosur, recolección de datos estadísticos básicos y la realización de entrevistas a informantes calificados. Esta información, tuvo como propósito situar el contexto en que se desarrollaría el trabajo de campo y delimitar espacialmente el ámbito geográfico de indagación, elección cuya definición contaba con antecedentes parciales para uno de los países -producto de estudios anteriores- que habían servido de insumo para la propuesta original¹⁹². En este entorno, los elementos reunidos¹⁹³ indicaron que las regiones de Río Grande del Sur (Brasil) y Uruguay podían ser consideradas unidades de comparación. Estas regiones constituirían el marco más amplio, para el primer nivel de indagación, referido a las empresas de la industria láctea que tuvieran como preocupación alcanzar un mejor posicionamiento en el Mercosur y presentaran procesos de reconversión industrial y/o de algún grado de transformación en aspectos vinculados al mundo del trabajo. En base a lo expuesto, se contextualizan a continuación las empresas de la industria láctea seleccionadas y desarrollan algunas de sus características generales y estrategias productivas, a partir de las cuales se definen las plantas industriales -unidades de análisis- en las que se procurará identificar las mediaciones en las relaciones de género, a través de la descripción de los procesos productivos, el análisis de la organización de la producción y del trabajo y la gestión de la mano de obra.

¹⁹¹ Véase Anexo 2. El sector lácteo en la sub-región.

¹⁹² La elección de la industria láctea se basó en un diagnóstico cuanti-cualitativo llevado a cabo, a inicios de los años 90, sobre la industria de la alimentación en el Uruguay (Lovesio y Varela, 1993), en donde con base a indicadores seleccionados (producción, niveles de exportación, innovaciones tecnológicas, vulnerabilidad de la mano de obra femenina y masculina, entre otros) se concluyó que, en términos de reconversión productiva y a nivel de proyección regional, esta industria era una de las potencialmente más sensibles al proceso del Mercosur.

¹⁹³ En las indagaciones iniciales para la elaboración del Proyecto de Tesis (presentado en octubre de 1996) fueron consideradas y evaluadas las siguientes cuestiones: una primera (ya mencionada en la introducción) referida a la dimensión espacial geográfica: Río Grande del Sur es un estado de un país mientras que Uruguay es un país, o sea que la delimitación jurídica en términos de Estado-Nación no era coincidente. La segunda cuestión, tuvo que ver con que el tamaño del territorio uruguayo no ameritaba una delimitación geográfica menor y que el país podía ser considerado como la región en estudio (para el caso concreto). Otros aspectos, se relacionaron con la producción de leche en Río Grande del Sur, región que en términos cuantitativos ocupa el tercer lugar (de Brasil) y, según informantes calificados, ocupa el lugar número uno en términos de calidad de leche. A ello se agregaba que, por su ubicación geográfica, constituía la principal zona de influencia del Mercosur en Brasil

1. Las empresas A y B

En primer término y, a los efectos de contextualizar las empresas de la industria láctea seleccionadas para el estudio, se señala el agrupamiento realizado por Sammarco (1994) para la región (Argentina, Brasil y Uruguay), quien distingue tres grandes grupos de empresas configuradas de la siguiente manera:

a) Grupo de compañías internacionales (Nestlé, Parmalat, Unilever, otras) con enclaves de producción e industrias en varios puntos de la región y extendida red industrial a nivel de distintas zonas del mundo. Se trata de un grupo de empresas que instrumenta planes de expansión y penetración en la región, con abastecimiento de múltiple origen y forma, que privilegian las líneas modernas de producción (leche en polvo, leche larga vida, ácidas, yogures, postres). En Brasil: Nestlé, Parmalat; Uruguay: Parmalat; Argentina: Nestlé, Parmalat.

b) Grupo de industrias nacionales de gran y mediano porte, con presencia institucional significativa, volcados al mercado de leche fluida y grado de diversificación intermedio en derivados de mercado interno y exportación (incluye empresas de capital abierto e industrias cooperativas). Se trata de empresas con dinámica en los mercados de varios productos (leche fluida, larga vida, yogures, quesos, manteca y leche en polvo) y que observan la necesidad de articulaciones empresariales en la región para actuar en un mercado ampliado aprovechando su potencialidad. En el caso de las empresas cooperativas, las asociaciones empresariales en la región resultan más dificultosas, no obstante, de la búsqueda de fortalecimiento en este campo. En Brasil: Paulista, Manzur, CCGL; Uruguay: Conaprole; Argentina: Sancor, Mastellone.

c) Empresas lácteas de menor tamaño, de gestión familiar o de sociedades pequeñas, especializadas en pocos productos industrializados (yogures, quesos y sus variaciones), con alcance restringido aunque muestran capacidad para operar en el mercado de exportación. Aparecen como un grupo sensible a las condiciones de competencia, que aporten sus cuencas de abastecimiento de leche y la realización de inversiones, tendientes a lograr una mayor diferenciación de producto y estrategias de segmentación de mercado. En Uruguay: Pili, Calcar; Argentina: Gándara, Milkwaut, Williner.

En base a la clasificación precedente, las dos empresas seleccionadas para este estudio, de acuerdo a los criterios inicialmente establecidos¹⁹⁴, corresponden al grupo b): la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (Conaprole) de Uruguay y la Laticinios Cooperativa Central Gaúcha de Leite S.A. (Laticinios CCGL S.A.) de Río Grande del Sur (Brasil), a las que llamaremos de empresa A y empresa B respectivamente.¹⁹⁵

1.1 Características generales de las empresas A y B

Las empresas A y B son empresas cooperativas de primer y segundo grado respectivamente. La empresa A, es una cooperativa de productores de leche, en que cada uno de ellos remite diariamente su producción a las plantas de industrialización. La empresa B¹⁹⁶ tiene una estructura diferente: los productores de leche están asociados a cooperativas -que se encuentran afiliadas al Sistema de la empresa B- y que son las que remiten la leche a las unidades industriales¹⁹⁷.

A continuación, se realiza una caracterización general de estas empresas, en donde se consideran aspectos institucionales relacionados básicamente a: origen y trayectoria, número de plantas industriales, representatividad en el mercado, inversiones y modernización tecnológica (equipamientos, edificaciones), líneas de producción, personal ocupado.

En cuanto al **origen y trayectoria**, cabe señalar que estas dos empresas tienen un surgimiento diferente, situación que, en gran medida, se vincula al perfil agroalimentario (véase Anexo 2) y a las circunstancias del mercado -interno y externo- de las regiones en que se desenvuelven, lo que también se manifiesta en la trayectoria y desarrollo de las mismas.

La **empresa A**, considerada la mayor industria láctea de Uruguay, fue creada por Ley N° 9526 el 14 de diciembre de 1935 dando inicio a sus actividades el 1° de junio de 1936 con la transferencia del activo industrial de 6 empresas; incorporando a sus técnicos y trabajadores, e inclusive sus patentes. Su origen está vinculado a la expansión del mercado interno dentro del modelo de sustitución de importaciones. La creación de esta empresa fue

¹⁹⁴ Los criterios se referían básicamente a: tipo de empresa, origen, tamaño, innovaciones tecnológicas, participación en los mercados, sectores de producción, tipo de derivados lácteos y perspectivas en el Mercosur.

¹⁹⁵ La información de las empresas A y B, se obtuvo mediante entrevistas en profundidad (semi-estructuradas) realizadas -básicamente- a mandos gerenciales y encargados de departamentos de las empresas. Si bien el levantamiento se llevó a cabo en el entorno de mediados del año 1996, por razones de un mejor manejo de la información la redacción se realiza en tiempo presente, lo que no inhibe la utilización de verbos en pasado cuando se considera que ello brinda una mayor comprensión del texto.

¹⁹⁶ Para el caso de la empresa B cabe señalar que, próximo al período del trabajo de campo, ocurrieron cambios que modificaron su estructura y funcionamiento -situación que será señalada oportunamente-.

¹⁹⁷ Comúnmente, la empresa A utiliza la denominación de plantas industriales mientras que la empresa B se refiere a unidades industriales; ambas denominaciones refieren a un mismo concepto.

impulsada por el Estado, buscando resolver el abastecimiento de leche pasteurizada a la ciudad de Montevideo.

En sus inicios, la lógica empresarial de la empresa A fue la de considerar al proceso industrial como una prolongación de la producción agraria¹⁹⁸. Esta orientación, si bien “... permitió construir un sistema de relaciones eficientes entre los productores y la industria” traduciéndose en un elemento esencial en la competitividad de las empresas (COMISEC, Serie B, 1994, No. 15:37); también tuvo importantes repercusiones tanto en la lógica del precio como en la incorporación de tecnología e incluso en la incorporación de habilidades y conocimientos industriales. Sin embargo, al no valorarse fuertemente la actividad industrial del proceso, la tecnología se mantuvo prácticamente igual durante años. En 1949, se plantea la necesidad de reequipar el sistema de pasteurización y envasado de leche, etapa de crecimiento que se extiende hasta mediados de la década del 60. Lo mismo sucedió, prácticamente, con los productos elaborados, cuya gama no sufrió variaciones durante muchos años, así como tampoco se buscó mejorar su presentación o aumentar su venta. La tecnología utilizada desde el punto de vista industrial consistía básicamente en producir mayores volúmenes de lo que se realizara artesanalmente. A partir de 1973, comienza una política multidireccional orientada a aumentar y diversificar su capacidad industrial.

La empresa está dirigida por un Directorio compuesto por cinco miembros electos por los socios cooperativistas (productores de leche), un delegado del Gobierno Central y un delegado de la Intendencia Municipal de Montevideo.¹⁹⁹ Su actividad es controlada por un síndico designado por el Banco de la República Oriental del Uruguay. Esta participación directa del Estado en el directorio, le dio el carácter de empresa mixta y otorgó a la cooperativa ciertas “... particularidades a su organización empresarial y al comportamiento microeconómico que registra” (Vaillant, 1990:28).

Como cooperativa mantiene una propiedad distribuida²⁰⁰ entre sus socios cooperarios (3.020 productores lecheros)²⁰¹, con obligaciones y derechos similares, excepto en lo relacionado con la elección del directorio: los votos de cada cooperativista son

¹⁹⁸ Cabe señalar que en 1933, se creó la Asociación Nacional de Productores de Leche que agrupó desde sus inicios a un conjunto de tamberos que hicieron posible la cooperativa. Este origen de la cooperativa dio la primacía a lo agrario sobre lo industrial y más aún sobre lo financiero, situación que repercutirá en varios aspectos de esta agroindustria dándole un perfil particular.

¹⁹⁹ En este momento (junio del 2001) se acaba de aprobar una ley en el Parlamento que le quita la calidad de empresa mixta, eliminando de su directorio los delegados de organismos gubernamentales y el control del síndico del Banco de la República, transformándola en una cooperativa regida exclusivamente por el derecho privado.

²⁰⁰ Los establecimientos ocupan un área aproximada de 400.000 hectáreas y se encuentran distribuidos prácticamente en todo el territorio uruguayo, en particular en la zona centro sur denominada “cuenca lechera”.

²⁰¹ Dirección electrónica empresa A: www.conaprole.com.uy

proporcionales a los litros cuota²⁰² que remite a las plantas de industrialización para el abastecimiento de leche en Montevideo. El productor más pequeño tiene asegurado un voto, llegando hasta un máximo de tres votos según la cantidad de litros remitidos a planta. En esta estructura, los representantes de los productores primarios tuvieron -desde el principio- mayor peso en la toma de decisiones del directorio.

La **empresa B** fue fundada el 21 de enero de 1976, en Santo Angelo (Río Grande del Sur), por 13 cooperativas, de las cuales diez eran cooperativas de trigo y soya y tres de lácteos. En este sentido, se aprecia que su surgimiento es bastante posterior al de la empresa A (alrededor de treinta años después) correspondiendo, además, señalar que los productores provienen de diversos rubros productivos. Esta empresa, que -como se mencionó- es una cooperativa de segundo grado especializada, fue creada como respuesta al problema del monocultivo de trigo y soya, en busca de diversificar la producción y posibilitar una estructura de apoyo al pequeño productor. Como agro-industria cooperativa va a involucrar 22 cooperativas asociadas²⁰³ y 7 unidades de su controladora Laticinios Satélite S.A. - Industria y Pecuaria (formada después de una incorporación en 1979) hasta que, el 1o. de julio de 1995, luego de pasar por diferentes transformaciones e incorporaciones, cambia su razón social para la de Laticinios CCGL S.A. asumiendo toda la parte operacional de la CCGL, pasando ésta última a operar como Holding.

En abril de 1996, la empresa vive procesos bastante particulares de su historia al firmar un contrato de compra y venta con la empresa AVIPAL S.A.²⁰⁴ (O Interior, Porto Alegre, maio 1996:4), y transfiere a ella el 76% de las acciones ordinarias de la CCGL y de sus afiliadas y, por lo tanto, las decisiones de la Laticinios CCGL S.A. La mayor cooperativa no vendió sus acciones, lo que significó para las restantes una venta del 90,7%. Sin entrar en detalles de la nueva situación, algunos directivos señalaban que, en los próximos tres años (a partir de la venta) no habría cambios en la estructura operacional ni tampoco en la relación con los productores y el personal. Lauschner (1996) dice que las cooperativas mantienen una disposición que exige que AVIPAL y su empresa Laticinios CCGL S.A. compren la leche a través de la Holding, constituida por las cooperativas afiliadas a la CCGL.

²⁰² La llamada leche cuota -cuyo destino es el consumo- tiene un precio fijado por el gobierno. La leche industria es la que se utiliza para la elaboración de los productos. "Durante el año 1998, la empresa recibió más de 785 millones de litros, el 70% de la producción nacional de la leche procesada en plantas industriales" (ibid.).

²⁰³ Los productores rurales, pequeños y medios, asociados a las cooperativas afiliadas al Sistema CCGL son aproximadamente 52.000, siendo la producción de leche remitida de alrededor de 500 mil millones de litros.

²⁰⁴ AVIPAL S.A. fundada en 1959 por un grupo chino y formada por ocho empresas que actúan en el mercado realizando actividades en diversos sectores de producción (granos y aves).

La transformación de la empresa B²⁰⁵ y su desaparición como agro-industria cooperativa, tiene su fundamento en las dificultades del sector agropecuario vinculadas a que, la corrección monetaria y los intereses del crédito fueron superiores a la inflación y, a que el precio de los productos agropecuarios, en gran medida, bajó²⁰⁶. Entre las consecuencias más importantes de esta transformación, fue señalada la constitución de un grupo monopólico de la industria de la leche en que dos empresas dominarían más del 80% del mercado. El hecho de una cooperativa tener un alto porcentaje del mercado (como era el caso de la empresa B) significaba una gran organización de los microempresarios que buscaban reducir los costos al mínimo para beneficiar tanto a los productores como a los consumidores. Un precio mejor llevaría inmediatamente a aumentar la oferta. En el caso mencionado, las dos empresas podrían practicar precios monopólicos, sacando ingresos de los productores y de los consumidores para favorecer la intermediación (Lauschner, 1996).

Ambas empresas tienen **plantas industriales** distribuidas en diversos puntos de la región. La empresa A dispone de 14²⁰⁷ plantas industriales (3 en la ciudad de Montevideo y las restantes en el interior del país), con cobertura nacional.²⁰⁸ Hasta 1991, fue la única empresa multiplanta dentro de la industria láctea uruguaya, característica ésta que le permitió aprovechar importantes “economías de escala” gracias a su dimensión, así como intervenir en forma determinante en la asignación de precios de los productos en el mercado interno. La empresa B, dispone de 11 unidades industriales, localizadas junto a las cuencas lecheras en el Estado de Río Grande del Sur y dos unidades industriales en la Provincia de Buenos Aires, Argentina (Revista Via Láctea - CCGL Año VII - Nº 7 - Feb. 1995: 20/1)

La **participación productiva** de estas empresas, evidencia la importancia y preponderancia que las mismas tienen en el mercado (de cada región). En este sentido, la

²⁰⁵ Es de apreciar que el relevamiento, realizado en 1996, coincidió con un momento en que se sucedían importantes transformaciones en la empresa B. De hecho, después de haber obtenido la autorización para realizar la investigación, cuando se van a fijar las fechas para concretar las actividades concernientes a la misma, el anuncio es que todos las estadías y similares quedaban suspendidas hasta nueva orden. Luego de varias insistencias se concede la realización de entrevistas y las visitas a plantas. Si bien directivos y personal gerencial mostraron buena disposición durante nuestra estancia, la situación mencionada planteó algunas dificultades para reunir la información, por lo que gran parte de ella proviene de documentos publicados.

²⁰⁶ Las cooperativas de granos, principalmente, las dos más grandes productoras de leche (una con el 20% y otra con el 18% del capital de la CCGL y, después, de la Laticinios CCGL S.A.) llegaron a una situación de quiebra. Sus deudas junto a la industria de granos y aves (AVIPAL) y sus pérdidas con el sistema "trueque-trueque" (por pago de intereses y corrección del crédito superiores al 50%, mientras los precios de los productos agrícolas se mantuvieron estables o reducidos) y problemas financieros anteriores, llevaron a buscar recursos acumulados por los productores de leche, para apoyar a los productores de granos. "La CCGL empezó a adelantar dinero para capitalizarlas [a las cooperativas afiliadas] por cambio de la leche a ser entregada. Había adelantado cerca de US\$ 106 millones cuando empezó a buscar una salida, hace un año y medio. Se ofrecían tres alternativas: abrir el capital, vender acciones o recurrir a financiamientos" (O Interior, Porto Alegre, maio 1996:4).

²⁰⁷ La página web de la empresa A referida al año 1998 señala que las plantas industriales son 12. De hecho, en oportunidad del trabajo de campo realizado en 1996, oímos que la reestructura también podía significar cambios de esta naturaleza.

empresa A responde por el 70% de la producción nacional de la leche procesada en plantas industriales (pág. webb empresa A, 1998), siendo mayoritaria su participación en el mercado interno y de exportación. El 27% de la leche recibida se procesa con destino directo al consumo en forma fluida (pasteurizada y larga vida) y el resto a la elaboración de más de 80 productos lácteos. La empresa B también ocupa[ba] -en 1995- un lugar destacado en tanto recibe el 64% de la producción de leche de Río Grande del Sur seguida por Parmalat (21%), Corlac (6%) y otras (9%). “De este total el 42% [son] destinados a leche líquida y el 58% a los productos industrializados, que totalizan 73 rubros” (Informativo CCGL, Porto Alegre, RS, Brasil, v.10, n.115, p.1, nov.1993). Se observa que la empresa B destina un mayor porcentaje al consumo directo, que la empresa A, lo que estaría relacionado con un mercado interno de mayor población en esa región.

Los **productos** que la industria láctea (en general) produce pueden ser agrupados en tres grandes grupos: dos de ellos en función del mercado interno y un tercero para la exportación. En función del consumo interno, un segmento lo constituye la leche fluida pasteurizada de diferenciación muy reducida, siendo una de sus principales variantes la leche esterilizada de larga vida en envases de tetrabrik. Otro es el de los derivados lácteos en donde se dan dos situaciones: mientras en los productos más tradicionales del sector (quesos comunes, manteca, etc.) la diferenciación es escasa y la competencia se plantea básicamente vía precios y estrategias de distribución, es en la línea de productos más novedosos y más rentables donde se verifica el mayor grado de diferenciación, ya sea a través de imagen (por el incremento de publicidad), como mediante la incorporación de pequeñas pero permanentes variaciones en los propios productos o sus envases, especialmente en yogures y otras leches ácidas, quesos especiales, helados, leches saborizadas, entre otros. El tercer grupo es el segmento de derivados lácteos para la exportación (principalmente leche en polvo y quesos en general) el cual muestra un comportamiento diferente, dependiendo de la empresa y del país. También se señala que fuera de las líneas de productos lácteos, o sea, en términos de encadenamientos estratégicos, la realidad muestra diferencias apreciables entre las empresas de la región, presentando diversos grados de diversificación, según los países (Sammarco, 1994).

²⁰⁸ De éstas plantas algunas son viejas plantas que fueron incorporándose, otras fueron planificadas y creadas principalmente entre los años 1970-85, mientras que otras que pertenecían a cooperativas cuyos productores se incorporaron al sistema de la empresa A, fueron adoptadas.

Entre los productos lácteos que las empresas A y B elaboran y envasan se encuentran, por ejemplo, los siguientes: manteca, nata, crema de leche, leche achocolatada, dulce de leche, helados, yogures, leche UHF, leche en polvo, suero en polvo, deshidratados, productos dietéticos, caseinatos, caramelos y distintos tipos de quesos. Ambas empresas, también elaboran y envasan otros productos fuera de los lácteos, de acuerdo a los rubros que cada una incorpora, como por ejemplo: jugos de fruta, pulpa de tomate, masas para empanadas, etc.

En términos del destino de la producción, ya fue mencionado que Uruguay produce tanto para el **mercado interno** como para la **exportación**, mientras que la producción brasilera es insuficiente para cubrir su mercado interno, lo que lo señala como país importador de lácteos. Esto hace al caso de que “Inicialmente, [la empresa B] direccionó sus productos para el consumidor gaucha. Más tarde, inició la conquista del mercado nacional, en los grandes centros consumidores como San Pablo. Hoy, sus productos alcanzan todo el país con más de 80 items diferentes” (Revista Via Láctea - CCGL Año VII - N° 7 - Feb. 1995:16).

La empresa A, ya entre los años 1981-1991, exportó entre un 69% y 93% del total de exportaciones de productos lácteos del país (Caño-Guiral, 1993:4,6). El entonces Presidente Roberto Irazoqui decía que: “Los sectores de mayor peso exportador, en valores y en volúmenes, son la leche en polvo, integral o desnatada, manteca, quesos, la caseína y los caseinatos (...) Setenta por ciento de las exportaciones de la cooperativa se destinan a países del área latinoamericana: en primer lugar a Brasil, después Argentina, y en tercer lugar México” (La guerra de la leche, Revista Mercosur, N° 10, 1993:9).

En un artículo publicado sobre el comercio uruguayo en RGS, se puede observar el relacionamiento comercial existente entre las dos regiones, a mediados de la década del 90:

En 1994, la [empresa A] exportó US\$ 84 millones, lo correspondiente a 45 mil toneladas de productos, con cerca de 50% de esas exportaciones destinadas a Brasil. Los principales productos enviados al mercado brasilero fueron leche en polvo, manteca y quesos (...) A pesar de la agilidad comercial y calidad de sus productos, al contrario de lo que piensan los productores de Río Grande del Sur, la empresa difícilmente será una “amenaza” para el mercado brasilero. El gerente de exportaciones de la [empresa A], Javier Fernández, considera que las necesidades brasileras no pueden ser satisfechas ni por la [empresa A] ni por toda la industria láctea de Uruguay y Argentina sumadas (Lácteos uruguayos en RGS, Revista del Mercosur, N° 28, 1995:45).

En términos de **inversión** en innovaciones tecnológicas se aprecian sensibles diferencias entre las empresas, lo que responde a sus características y a su proyección futura

en el mercado interno y/o externo. En este aspecto, la empresa A (según lo informado por el jefe de fabricación) viene manteniendo desde mediados de los años 80, un ritmo de importantes inversiones, a los efectos de incorporar en todas sus plantas, la tecnología mas avanzada en cada momento. Este hecho le ha permitido una expansión constante en el mercado doméstico y en el mercado internacional, cada vez más exigente. Cuenta con un departamento de desarrollo de nuevos productos y, en materia de procesos, recurre a la importación de equipos. En el período 1990-1996, realizó inversiones por unos 30 millones de dólares en: obra civil y equipo, planta y equipo de UHT, balanza, equipamiento de muzarella, máquinas envasadoras -para leche en polvo, yogurt- tinas queseras, y otras inversiones diversas -silos, tanques, sistema para transporte de leche-. De estas inversiones:

Hay áreas que fueron apenas tocadas, que estamos en renovación tecnológica no quiere decir que 100% se está renovando; hay zonas que se están renovando al 100% y otras menos, porque no son prioritarias por x motivo, no importa si por volumen o la competitividad es baja o por la ley de Pareto, es menos importante simplemente (jefe de fabricación, EIA).

La empresa A, elaboró un plan de desarrollo que:

... involucra inversiones por más de 150 millones de dólares, que incluyen: Complejo Industrial Montevideo, donde serán concentradas las actividades industriales que serán desarrolladas en la capital; Planta de leche en polvo para la elaboración de 750.000 litros/día; Planta elaboradora de muzarella para la elaboración de 300.000 litros/día; Planta elaboradora de quesos para la elaboración de 170.000 litros/día (joint-venture con la firma Bongrain de Francia) (pág. webb empresa A, 1998).

En cuanto a la empresa B, la preocupación pasa primero y fundamentalmente por el desarrollo de la pecuaria lechera riograndense, aspecto decisivo para dar saltos tecnológicos, obtener mejor calidad del producto y alcanzar altos niveles de productividad, en palabras del presidente de la empresa:

... para [poder] competir en pie de igualdad junto a los países del MERCOSUR (...) Paralelamente, la automatización industrial está siendo perseguida en todas sus unidades industriales, optimizando costos, elevando la calidad y colocándola en la vanguardia de las tecnologías implantadas en el sector en toda América Latina (Frederico M.G. Dürr - Vía Láctea, Año V - N° 5 - Junio, 1993:3).

La búsqueda de la calidad²⁰⁹ de los productos elaborados y la competitividad internacional, condujo a la empresa B a invertir en la modernización de su parque industrial, tanto en lo que dice respecto a procesos, como en máquinas y equipamientos. En los últimos

²⁰⁹ Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas o implícitas (UNIT-ISO 8402).

años, las unidades industriales pasaron por varias remodelaciones y por un proceso importante de automatización procurando una mayor productividad y calidad con menor costo; también la preocupación con el medio ambiente estuvo presente en las unidades de la empresa. El gran destaque fue la implantación de una quesería (fermenteras, sistema de salmuera, tanques, etc.) totalmente automatizada con capacidad para procesar 250.000.000 litros/día, con un sistema que evita el manoseo de las formas de queso y un sistema de embalaje provisto de equipamiento que permite la automatización en la colocación del embalaje plástico en el queso. Esta quesería, además de disminuir los costos en mano de obra, torna el producto altamente calificado, pues permite la uniformidad en la calidad y en el propio formato del producto (Vía Láctea - Año V - Nº 5 - junio 1993:18/9). Entre las últimas incorporaciones, la publicación citada menciona la instalación de un nuevo esterilizador que amplía la capacidad de producción de leche esterilizada y el nuevo sistema CIP, totalmente automatizado, para la pasteurización de la leche. Para el sector de leche en polvo la adquisición e instalación de una máquina fraccionadora, con capacidad de 5700 kg/hora y otros equipos. También se realizaron obras de ampliación edilicia e informatizaron unidades industriales²¹⁰. Las plantas industriales para la leche larga vida, fueron sustituidas por otras más modernas y más eficientes, y se amplió la capacidad de almacenaje.

1.2 Estrategias empresariales-productivas de las empresas A y B

Las estrategias empresariales de las empresas A y B, se enmarcan en la preocupación más general relacionada con la posibilidad de adaptarse a las nuevas circunstancias que ocurren en la región. En este sentido, el proceso y los contactos entre países del Mercosur tienen una importante incidencia al incentivar aptitudes que estimulan la competencia en el mercado, ya sea éste interno y/o externo. La forma en que dichas estrategias se han venido implementando, varían según el perfil y la trayectoria de cada empresa, así como en función de su potencialidad de producción agro-industrial (vinculado al sector lácteo de cada país), revelando su importancia en el ámbito regional.

La presión de la competencia externa y de los clientes dentro de la cadena productiva son factores -que entre otros- llevan a las empresas a asumir cambios organizacionales. Sin

²¹⁰ En la unidad industrial de Santa Rosa, fue complementada la Estación de Tratamiento de Efluentes con la instalación del Plano Secundario completó el ciclo. Además de eso, fue elevada su capacidad de producción para 3.000 Kg. diarios. El área física del laboratorio de Control de Calidad fue remodelada y ampliada, permitiendo una sistemática ordenada en el sector. También fue instalada una caja de agua de 100.000 litros, evitando con eso problemas de abastecimiento. Y se redimensionó el equipamiento del queso rallado. En la unidad industrial de Tres de Mayo se remodeló todo el layout de la fábrica; y fue instalado el sistema CIP para realizar la higienización y la limpieza de los tanques de recolección a granel, así como un medidor de vacío de la entrada de la leche. La plataforma de recepción de leche fue ampliada y remodelada. En el área industrial de esta unidad se instaló un elevador para remesa de muestras al laboratorio y un

embargo, en ocasiones, el discurso empresarial no es del todo optimista: “sobrevivir” y “ocupar nichos de mercado” son conceptos que se repiten, además de plantearse dificultades cuando se trata de armonizar los diversos aspectos que necesitan ser encarados. Para el jefe de fabricación de la empresa A: “... no hay ningún misterio, o sós competitivo, o liderás, o te diferencias y te hacés una fortaleza en alguno de esos campos para sobrevivir, o no hacés eso y en el mediano o largo plazo no sobrevivís o quedas vegetando ahí, que también es una forma de morir” (EIA).

Ahora bien, un tema que se ha convertido de fundamental interés consiste en establecer una política de calidad, cuestión que está siendo atendida con énfasis y prioridades variables, de acuerdo al desarrollo y caracterización de las empresas A y B. En este marco, ambas contemplan aspectos que van desde el mejoramiento de las pasturas y el rebaño, la tecnificación de la producción -incluyendo recolección y elaboración del producto-, la diversificación y el desarrollo de derivados lácteos, la capacitación sistemática, la disminución de costos, el relacionamiento con empresas proveedoras de insumos, hasta una reestructuración y modernización en sentido amplio -manejo de personal, equipos, tecnificación, etc.- con el propósito de aumentar su productividad, disminuir tiempos muertos y reducir desperdicios; y, para la empresa A, también incrementar su capacidad exportadora. En términos generales, la propuesta consiste en operar bajo procedimientos y normas de calidad internacional y tender a la aplicación de las normas ISO 9000²¹¹.

Las actuaciones de las empresas A y B evidencian, en términos generales, que el perfeccionamiento de las actividades vinculadas a la producción lechera y el mejoramiento de la calidad de vida de los productores, son aspectos fundamentales para alcanzar la competitividad deseada a nivel industrial.

Con esta perspectiva, la empresa A, toma como base de sus **acciones** la aprobación de un Documento marco “Objetivos estratégicos de la organización”²¹², en el cual se plantea como misión principal “... el mejoramiento continuo y sostenido de la calidad de vida de los socios cooperarios remitentes, mediante la eficiente gestión industrial y comercial, tendiente

microscopio para análisis de fermento. También fueron construidos: una casa para instalación del nuevo transformador de 300 Kwa., un nuevo predio para la carpintería y la ampliación del comedor.

²¹¹En 1987 fue lanzado el ISO 9000, certificado concedido a industrias que desarrollan sistemas de gestión y garantía de calidad, dentro de los cinco patrones internacionales establecidos por la ISO, constituida por representantes de 90 países. ISO 9000: Normas de gestión y aseguramiento de la calidad. Guía para la selección y uso. ISO 9001: sistemas de calidad. Modelo de aseguramiento de la calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicios. ISO 9002: Sistemas de calidad. Modelo de aseguramiento de la calidad en la producción e instalación. ISO 9003: Sistemas de calidad. Modelo de aseguramiento de la calidad en la inspección y ensayos finales. ISO: 9004: Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices generales (Definiciones de UNIT-ISO 8402).

a la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores, en un ambiente que permita el desarrollo integral del personal de la Cooperativa”²¹³. En otras palabras, pero en un sentido similar, uno de los directivos de la empresa B coloca, como uno de los cometidos fundamentales, la calificación del productor de leche a fin de que “... usando de toda la tecnología existente, pueda obtener mayor productividad en su rebaño y consecuentemente mejor remuneración” (Krug, Ernesto; Ano Leiteiro, Año VII, 1995:17).

Las **estrategias productivas** adoptadas por ambas empresas priorizan la **calidad** como uno de los elementos más importantes de su competitividad. Para la empresa A, la competencia tecnológica fue -hasta unos años atrás- la base de todo; en el momento actual (1996) para conseguir mantener su posicionamiento en el mercado, el elemento de diferenciación es la calidad -más que el precio-, la que pasa a identificarse con modernización²¹⁴ que es considerada como

*... una necesidad imperiosa de toda la industria, en todos los aspectos, no hay porqué si una cosa sale bien seguir exactamente igual, tenés que cambiar, tenés que superarte. En medio está toda la parte de capacitación, de modernización en equipos, es todo un mundo (jefe de fabricación, EIA).*²¹⁵

En este entorno, la trayectoria que ha tenido esta empresa, es un elemento favorable en tanto: “Las exigencias de calidad de los productos y de funcionamiento comercial de los mercados, llevan a que el dominio y el know-how en el manejo de las fuentes primarias, constituya un factor clave de competitividad, ya no en precios sino en diferenciación” (COMISEC, Serie B, 1994. No.2:31/2). También, las estrategias adoptadas por la empresa B están dirigidas a la búsqueda de la calidad en todas las fases del proceso, atendiendo las necesidades de la actividad en su desarrollo global, esto es, tomando en consideración todos los aspectos técnicos necesarios a su viabilización. En este sentido, se han desarrollado programas en las áreas de Alimentación, Mejoramiento Genético del Rebaño, Control Sanitario, estímulos a la mejora de la calidad de leche y cooperativismo, entre otros.

²¹² Los objetivos fijados son los siguientes: 1. Crecimiento de la Producción Lechera y de la Actividad Industrial y Comercial; 2. Consolidación del Liderazgo en el Mercado Doméstico y del Prestigio en el Mercado Internacional; 3. Rentabilidad; 4. Satisfacción de los Clientes y Consumidores; 5. Satisfacción del Personal; 6. Preservación y Mejoramiento del Medio Ambiente.

²¹³ Con fecha 31 de agosto de 1990, la empresa A y la Asociación de Obreros y Empleados de la empresa A (AOEC) suscribieron en el Ministerio del Trabajo y Seguridad social, un acta de acuerdo salarial que incluye acuerdos complementarios no salariales en donde convienen en crear una comisión paritaria de nuevas tecnologías que tiene como cometido el análisis de la introducción de tecnología y sus consecuencias. Posteriormente en reunión realizada el 1º. de abril de 1992, se instala la comisión y se definen un conjunto de aspectos a ser adoptados como pautas de trabajo, los que son ratificados por los integrantes de la Paritaria (Revista Plenario 12, AOEC).

²¹⁴ Desde hace un tiempo, la empresa viene procurando una mayor eficiencia y realizando esfuerzos para una mayor modernización. En particular, cuando -en la década de los 70- dejó de tener el monopolio de la leche fluida debió enfrentar la competencia en el mercado interno: otras empresas (Lactería, Milky) empezaron a crecer y, más tarde -en los 90- con el ingreso de una transnacional (Parmalat), la competencia se hizo más severa no sólo en cuanto a la leche sino también en productos derivados (quesos, manteca, etc.).

El desarrollo de un Programa de Calidad Total²¹⁶, es para la empresa A un imperativo para su desarrollo futuro. En este sentido, el jefe de fabricación expresa lo siguiente:

La razón de fondo que lleva a implementar un programa de calidad total es el convencimiento de que la empresa no tiene la escala suficiente para ser líder en costos a nivel mundial en cuanto a producción de lácteos. Y como empresa sudamericana que se plantea el tema del Mercosur, su posición de diferenciación en la región es en base a calidad de productos y no por su precio bajo, lo que implica que la empresa en su conjunto tenga una política de calidad total y no solamente sea aseguramiento de calidad y producto en sí (EIA).

Es en esta dirección y como primera acción estratégica, que esta empresa está buscando implementar la certificación en base a normas ISO 9000, contar con procedimientos y normas de calidad internacional y elaborar un plan que permita al Departamento de Aseguramiento de la Calidad²¹⁷ (formado en 1996) desarrollar un programa de calidad total²¹⁸. Este programa tiene dentro de sus objetivos garantizar la calidad de los productos y abatir costos, entrar en mercados super selectos y llegar a ser competitivo a nivel mundial. Para impulsar esta gestión, se plantea la necesidad de una nueva organización y de una reestructura general, dado que se trata de un programa que traería modificaciones en toda la empresa. De hecho, se está procurando una racionalización, a fin de facilitar el aseguramiento de la calidad, desde diversos ángulos: en el tambo, optimizando todo aquello que se relaciona con la recolección y, en la industria, los procesos y la elaboración de los productos²¹⁹.

En la empresa B, la estrategia apunta al **crecimiento** de la producción lechera y de la actividad industrial y comercial. En esta perspectiva, las mejoras a nivel de la modernización de los procesos y la opción por una mejor calidad de servicios, mejor racionalidad en la administración e intensificación de la División Técnica son formulados como aspectos claves para el logro de la misma. En palabras de su Presidente, la empresa "... ha procurado

²¹⁵ Como parte de la modernización, el tema de la informática se considera fundamental planteándose la adquisición de un software integrado para toda la empresa que además incluya automatizaciones a nivel de plantas.

²¹⁶ La definición de calidad total abarca la fabricación del producto según especificaciones, grado de satisfacción del consumidor, necesidad de adecuación del producto pos-venta, calidad de gerenciamiento y de vida en el trabajo entre otros (DIEESE, 1995).

²¹⁷ Aseguramiento de la calidad se refiere a todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad establecidos (UNIT-ISO 8402).

²¹⁸ Cabe mencionar que hoy en día las empresas, dentro del marco de una política de calidad, apuntan a un cambio de filosofía que va del control de calidad al aseguramiento de calidad.

²¹⁹ Otro tema importante es el relacionamiento con las empresas proveedoras y las dificultades que pueden presentarse con las entregas de los insumos que las plantas necesitan para sus procesos de producción. Al respecto, la encargada de la P1 manifiesta su preocupación "... solicitás tal insumo, hacés una licitación y todo bárbaro pero llegado el momento lo que mandan de muestra no coincide con lo que envían como producto definitivo, lo que prometieron entregar dentro de 30 días, por arte de magia llega dentro de 90 ... y las dificultades son mayores cuando se necesita trabajar con un stock para algunos días o con 0 de stock (...) en la medida en que no se pueda asegurar la calidad de los envases y el tiempo de los proveedores va a ser imposible trabajar de esa manera." (PIE1)

insistentemente tres puntos: el mejoramiento de la calidad, la productividad ideal y la automatización industrial” (Revista Vía Láctea, Año V - Nº 5 - Junio, 1993:3). En los hechos, esta empresa ha concentrado esfuerzos en trabajar junto al productor lechero buscando reducir costos de producción, consiguiendo mayor productividad y consecuentemente una mayor rentabilidad. Es así que, para absorber la producción, se montó un parque industrial estratégicamente distribuido en el área de recolección y con tecnología avanzada, persiguiéndose además la implantación de tecnología de punta en sus fábricas de industrialización y transformación de la leche, así como de todos los programas técnicos, procurando niveles de productividad compatibles con el mercado consumidor. En términos generales, es señalada la necesidad de que los productores se vuelvan competitivos frente a los nuevos desafíos tanto a nivel nacional, frente al Mercosur o a otros bloques económicos, de lo contrario “... quién no sea competitivo será tragado por los competidores” (Krug, Ernesto; Ano Leiteiro, Año VII, agosto de 1995:17).²²⁰

También la **diversificación** de los productos es otra forma de competir en los mercados, al ofrecer una gama variada de productos. En este aspecto, la empresa A cuenta con un Comité de desarrollo de nuevos productos, formado por distintas gerencias (división comercial, gerencia técnica y otras áreas involucradas) que recepciona nuevas demandas, observa su viabilidad y, realiza las previsiones correspondientes, pruebas, desarrollo del producto, coordinación de equipos, envases, etc., hasta el inicio de la producción comercial, según corresponda²²¹. De la misma manera, el Comité puede crear un producto nuevo, que en general consiste, en tomar como base la idea de un producto exitoso en otro mercado y adaptarla al gusto del consumidor. La empresa B “... para atender el mercado brasileño, lanzó, a lo largo de los años, diversas marcas con sus productos”: desde una variedad de tipos de leche a una línea de quesos de distintas marcas y tipos, comercializando además queso rallado, manteca, crema de leche, requesón, jugos, helados, etc. (Revista Vía Láctea, Año VII, nº 7:17).

En síntesis, las empresas A y B, tienen características similares en cuanto a tamaño (14 y 11 plantas o unidades industriales) y al porcentaje de su producción procesada en las plantas (70% y 64% respectivamente). Los productos lácteos que elaboran son más o menos

²²⁰ Ello es extensivo al país (Brasil) en tanto, para poder competir en pie de igualdad con los países del Mercosur, necesita obtener más producción y mayor productividad, lo que requiere de inversiones y del desarrollo de programas de producción lechera (mejoramiento genético, recolección de leche a granel, etc.) así como de la modernización de su parque industrial.

²²¹ El nuevo producto, en su desarrollo más sencillo, sería un producto anterior en una nueva presentación exterior, en un envase diferente, en tamaños distintos o en otras condiciones de conservación, etc. Estos cambios, que se realizan principalmente por razones de

los mismos, pudiendo existir variaciones en aquellos que se destinan a la exportación, situación sólo atribuible a la empresa A en tanto la producción de la empresa B se destina básicamente al consumo interno. El tipo de inversiones y la modernización tecnológica presentan diferencias entre ambas empresas, las que pasan fundamentalmente por las características del sector en cada región y, por una preocupación más o menos acentuada, en la pecuaria lechera o en la actividad industrial. Se destaca también que la población femenina ocupada en ambas empresas apenas alcanza a un 10% del total y que su representación en las actividades afectadas directamente a la producción, es reducida. Tienen en común, el discurso de la calidad y la inquietud por aumentar la competitividad como forma de expandir sus mercados y hacer frente a las nuevas situaciones que suceden en la región, producto de la regionalización y globalización de los mercados.

2. Características de las plantas 1 y 2

La selección de las plantas o industrias²²² se realizó en base a la información obtenida de las entrevistas iniciales efectuadas a personal gerencial de las empresas A y B, a través de las cuales se procuró identificar aquellos segmentos de la industria que cumplieran con los requerimientos propuestos para la indagación y que, de acuerdo a nuestro objeto de estudio, pudieran proporcionar información útil para el análisis proyectado. Esa tarea no fue fácil, debido a las peculiaridades existentes del sector lácteo en las dos regiones, lo que también dice de la distinta trayectoria de las empresas consideradas, entre otras situaciones que no son ajenas a sus posibilidades de mercado (consumo interno y exportación) en términos de comercialización y competitividad. En resumen, el segmento de derivados lácteos y, en particular, el sector de elaboración y envasado de productos derivados del queso, fue señalado como uno de los sectores más apropiados, en tanto ocupaba mano de obra femenina y masculina (elemento definidor)²²³ y, brindaba la posibilidad de articular información referida a: la competitividad de los productos en el mercado de las dos regiones

marketing, consisten en variaciones en el diseño, el color del envase, tipo o calidad del envase (plástico, vidrio, papel aluminio, material rígido o semi rígido) de acuerdo a las necesidades del mercado.

²²² Planta o industria tienen el mismo significado, la primera denominación es utilizada por la empresa A y la segunda por la empresa B.

²²³ En el caso de la empresa B, la información proporcionada inicialmente -sobre la existencia de mujeres en la producción de las plantas indicadas para el estudio- no correspondió a la realidad encontrada cuando se realizó el trabajo de campo. En dicha oportunidad, se constató que ello había sido producto de una "experiencia" anterior (que será expuesta más adelante) y que, en ese momento (1996), sólo había hombres trabajando en las actividades de producción. Las mujeres habían sido despedidas o desplazadas a actividades de servicios. Ante esta situación, y si bien podía haber sido apropiado modificar la selección de las plantas, tres cuestiones fueron evaluadas: una primera tuvo que ver con los cambios institucionales que estaban ocurriendo en la empresa B y las dificultades surgidas para obtener la autorización, una segunda respondió al hecho de que -prácticamente- en el resto de las plantas de esta empresa no se elaboraban los derivados lácteos que se habían elegido; en tercer lugar, la mano de obra femenina ocupada en las actividades de producción era casi inexistente -a excepción de una planta de embalaje, que no era el caso-. Por otra parte, se consideró que rescatar la "experiencia" y sus posteriores cambios, sería un elemento favorable a los efectos de la propuesta guía de la investigación -argumento que puede ser avalado a través de los resultados obtenidos-.

seleccionadas -a través de las actitudes y/o decisiones adoptadas por las empresas-; las innovaciones tecnológicas en términos de incorporación de máquinas y de la organización del trabajo y la producción y, cambios ocurridos en la gestión de la mano de obra.

Las plantas industriales seleccionadas para el estudio son: de la empresa A, la Planta No. 13 (P1), ubicada en la ciudad de Montevideo y, de la empresa B, las plantas de Santa Rosa y Tres de Mayo (P2)²²⁴, ubicadas en el Municipio de Santo Angelo, al noroeste de la Región Sur de Brasil. Ambas responden a los criterios señalados anteriormente -con las salvedades expuestas-.

Cabe explicitar que, con el propósito de contar con elementos que aseguraran el diálogo en las entrevistas en profundidad a ser realizadas posteriormente con l@s trabajador@s, la estrategia de abordaje consistió en efectuar en primer lugar la visita a las plantas -en donde a la vez se recogían apreciaciones de los jefes o encargados²²⁵ - a fin de conocer las características de los procesos de trabajo en los diferentes sectores, las distintas actividades y tareas -manuales o mecánicas- que eran ejecutadas por l@s trabajador@s, la forma en que se desarrollaban -división del trabajo, trabajo en equipo- así como los requisitos que las mismas demandaban -calificación, polivalencia, grado de intensidad, controles, autonomía, etc.-, y otras cuestiones relacionadas, por ejemplo, al espacio de trabajo, al uso de maquinaria y nivel tecnológico, a las condiciones y medio ambiente de trabajo.

²²⁴ Las plantas de Santa Rosa y Tres de Mayo se encuentran a 600 km. de la ciudad de Porto Alegre (RS) y tienen una proximidad entre sí de aproximadamente 30 km. Estas dos plantas serán consideradas [aquí] como una sola (se hablará de P2), realizándose las aclaraciones necesarias cuando se considere pertinente. Esta decisión se fundamenta en que su tratamiento en conjunto permite combinar los distintos aspectos del análisis propuesto en tanto la instrumentación de la gestión presenta características similares, lo que tiene como base que ambas responden a la misma gerencia (y a la misma persona). Igualmente cabe señalar que, una con respecto a la otra, funcionan de manera separada, en términos de los productos que elaboran y que cada una de ellas cuenta con un jefe de industria, responsable por las actividades de cada una de las plantas, los que denominaremos jefe de industria 1 y jefe de industria 2, según pertenezcan a una de estas dos plantas.

²²⁵ Las entrevistas a los mandos medios y trabajador@s de las P1 y P2 se realizaron mediante la aplicación de pautas semi-estructuradas con preguntas abiertas (véase Pauta 1 y Pauta 2 en Anexo 3). Las mismas fueron elaboradas en base a los objetivos propuestos para el estudio, considerándose además las informaciones obtenidas de las empresas A y B. Es de señalar que, en la casi totalidad de los casos, ellas fueron realizadas en oficinas de las plantas, lo que si bien por un lado resultó favorable al diálogo, por otro -a pesar del recorrido llevado a cabo antes- en algunas situaciones dificultó la completa aprehensión de ciertos aspectos relacionados con la ejecución, características y requisitos de las tareas, entre otros de los temas de exploración.

BACIA LEITEIRA GAÚCHA

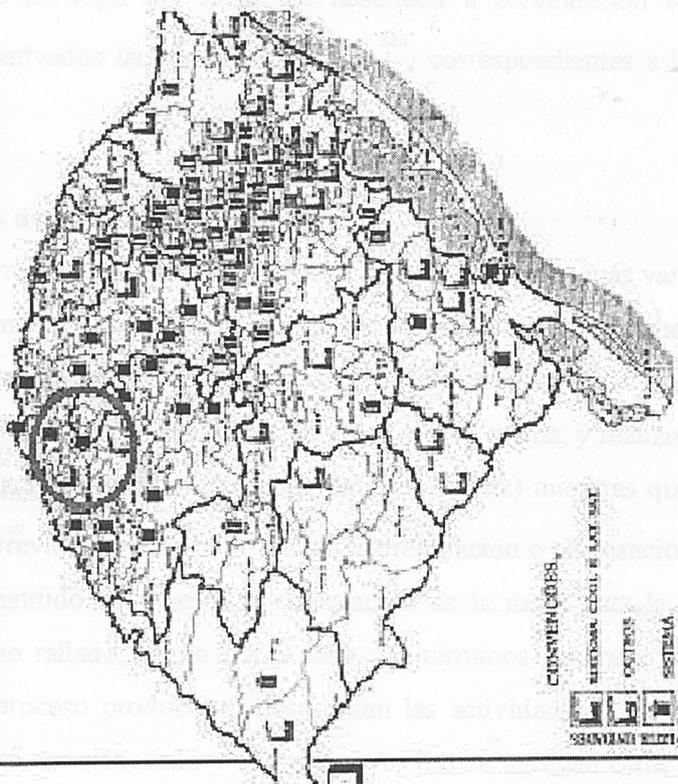
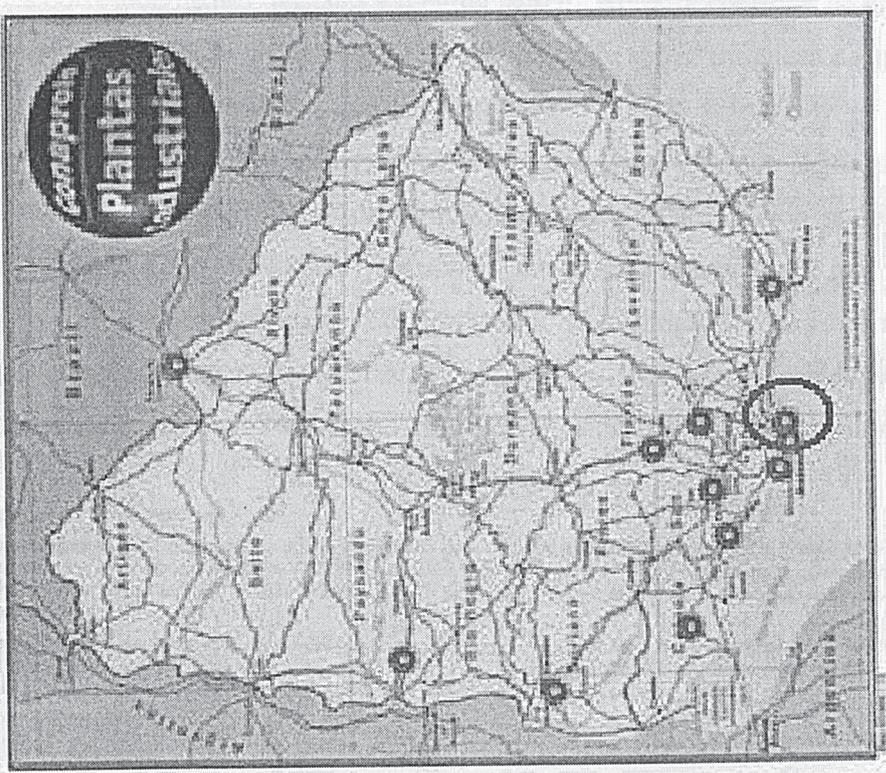


Figura 4



A partir de este encuadre, y para una mejor comprensión de las distintas cuestiones a ser examinadas a lo largo del texto, se describen a continuación los sectores de producción de los derivados lácteos seleccionados²²⁶, correspondientes a las unidades de análisis P1 y P2.

2.1 Los procesos de producción

En primer término, cabe señalar que la P1 envasa una gama más variada de quesos fundidos que la P2, mientras que esta última envasa un derivado lácteo que no se hace en la P1. Los productos que ambas plantas envasan son el requesón, el queso sandwich y el queso rallado. La P1 también envasa queso de untar, queso crema, y realiza el fraccionado de quesos de maduración (parrillero, colonia, dambo, sbrintz) mientras que la P2 envasa queso muzarella.²²⁷ Previo al envasado se realiza la preparación o elaboración del producto que consiste en el fundido del queso, la elaboración de la masa para la muzarella y la preparación del queso rallado, según sea el caso. En términos generales, los sectores en que se organiza el proceso productivo, desarrollan las actividades y tareas centrales de acuerdo al producto a ser elaborado y envasado. A ellas se agregan otras actividades de apoyo a la producción, que varían según las plantas -siendo en su mayoría comunes a ambas- tales como: recepción y expedición de materia prima, insumos y/o productos y su estibado en cámaras de frío; preparación y traslado de materiales varios (cajas, envases) a los sectores correspondientes; fechado y/o etiquetado de envases; controles de laboratorio; recepción de devolución de productos; y otros servicios de apoyo (limpieza de máquinas y del área de trabajo, mantenimiento, caldera, etc.).

La descripción de los sectores y los procesos, que a continuación se realiza, pretende mantener un orden lógico de exposición, en donde la atención se centra en el sector de envasado de los diferentes productos, por ser este el proceso al que se le dará prioridad en el análisis posterior. Los procesos de elaboración y preparación (ya señalados) -que anteceden a los sectores de envasado- así como las tareas de apoyo, que son expuestas en el lugar que se estimó más conveniente, son descritas a los efectos de mantener la secuencia de las actividades y contextualizar los sectores de envasado, rescatándose aquellos elementos que

²²⁶ Si bien consideramos que el desarrollo, en primer término, de los sectores de producción, en lugar de la gestión de la mano de obra, ayuda a la comprensión de la lectura del texto, no fue una decisión fácil, dado que ambos se articulan en la práctica concreta. En este entendido, advertimos al lector de que, en algunas oportunidades pueden surgir interrogantes que esperamos estén respondidas en los capítulos siguientes.

aportan al objeto de estudio. Por lo general, se intenta establecer lo que corresponde a cada planta y, cuando ello no se registra se deberá asumir que la información concierne a ambas.

Es pertinente recordar que, cuando se realizaron las entrevistas, no había mujeres trabajando en las actividades de producción de la P2, por lo que en la descripción de los procesos, registrados a través de las visitas a las plantas, difícilmente intervengan elementos (directos) para el análisis de la división sexual del trabajo en esa planta. Sin embargo, como se verá más adelante, en los testimonios recogidos, se procuró obtener información no sólo de las características de la actividad (servicios) que las mujeres llevaban a cabo en ese momento sino también de las que habían desarrollado durante la “*experiencia*”, momento en el cual se privilegió la contratación de mano de obra femenina para la realización de las actividades de producción en la planta (de la que se hablará más adelante).

a) Recepción y expedición

Las actividades de recepción y expedición consisten básicamente en recibir la mercadería -materia prima, leche y/o quesos²²⁸ u otros insumos- de acuerdo a las necesidades de la producción o según las entregas de productos elaborados²²⁹. En estas actividades que implican **carga, descarga y traslado** de la mercadería “... *se usa siempre personal masculino, no aceptamos el trabajo de la mujer, alguno por normas de la OIT que no permiten y, en otras, que de pronto estaría igual dentro de lo permitido, facilita y complica menos -por decirlo de alguna manera- el que lo hagan hombres...*” (encargada PIE1). Este es un caso típico en que el proceso de trabajo parece explicar la elección de hombres para las tareas; si bien existen limitaciones para el trabajo femenino basadas en la legislación, se amplía la influencia del género por decisiones de supervisores o encargados que no consideran otros factores intervinientes, para distribuir las tareas. En este caso, muchas de esas tareas son realizadas entre dos personas o con ayuda de montacargas, por lo que la exigencia de esfuerzo físico, podría no constituirse en un factor limitante al trabajo femenino. Cabe recordar que, en Uruguay “... las cargas máximas a transportar por parte de las mujeres, no pueden superar los 25 kilos (Decreto 406/988) y que en Brasil “... se

²²⁷ En la P2 se realizan otros procesos y actividades que no se consideraron por estar fuera de la elaboración y envasado de productos derivados del queso como son: la elaboración y el envasado del dulce de leche, el recibimiento de la leche a granel y los análisis correspondientes, el sector de crema, pasteurización de leche, embolsado y expedición de la misma.

²²⁸ P1 recepciona quesos y P2 recepciona leche y quesos (estos son recibidos de una planta que la empresa B tiene en Argentina)

²²⁹ La sección administrativa de cada planta envía periódicamente un reporte a la Administración General de su empresa informando de los movimientos de materia prima, producto en proceso y terminado, consumos e insumos (materiales, repuestos, etc.) u otros.

mantiene el límite de 20 kilos para transportar cargas (si el trabajo es continuo) y de 25 kilos (si es trabajo ocasional) en tareas que requieran empleo de fuerza muscular (art. 390)”.

La mercadería recibida y/o los productos elaborados son trasladados por personal masculino al lugar que corresponda. Por lo general, gran parte del mismo es estibado en **cámaras de frío** para su conservación -dadas las características de perecibilidad de los productos que se manipulan- lugar en donde se llevan a cabo algunas tareas de preparación del queso para su uso posterior (molienda, desmoldado, cambio de envase). Además, realizan tareas que implican el fraccionado manual de las hormas de queso -mediante el uso de cuchillo apropiado-. En la P2 “... a las hormas recibidas se les quita el embalaje, se limpian y pintan con pincel” (para hacerlas menos sensibles a microorganismos), y aquellas que cumplen los requisitos de presentación se embalan nuevamente colocándose el rótulo para su expedición y venta. “Las hormas de queso más feas se limpian bien y se utilizan en el procesamiento y envasado del queso rallado” (jefe de industria 1, P2E1).²³⁰

b) Fundido del queso

Previo al proceso de fundido, el queso fraccionado es volcado -generalmente por dos operarios- en la **moledora y la refinadora** (máquinas continuas), preparándose así la materia prima para abastecer a las ollas en donde se realiza el fundido del queso.²³¹ El proceso de **fundido** se inicia con el volcado de las cajas del queso molido y refinado a las ollas de fundido en donde se incorporan otros productos, sales u otras sustancias, en las dosis estipuladas y de acuerdo al tipo de queso fundido a ser elaborado. Este proceso es más complejo en la P1 dado que el queso que se funde es para una mayor variedad de productos (tipos y sabores), mientras que en la P2 sólo se envasa requesón y queso sandwich. Ello incide tanto en la cantidad de tareas que se realizan como en el personal que las ejecuta: “... trabajan dos operarios en la preparación del queso fundido y otros dos en el sector de requesón, rotan y después ayudan a hacer el envasado ...” (jefe de industria 1, P2E1). Este proceso es el que parece explicar la elección de hombres para las tareas, si bien el traslado, el volcado y la preparación no tendrían por qué atribuirse a una misma persona (o género); ello no deja de tener importancia para una asignación menos desigual de tareas a hombres y

²³⁰ Debido a que las plantas de Santa Rosa y Tres de Mayo se tratan en conjunto como P2 (según se señaló) y que cada una de ellas tienen un jefe de industria, se consideró conveniente distinguirlos como jefe de industria 1 y jefe de industria 2.

²³¹ En la P1 está en proceso el proyecto de trabajar con cinta sinfín para el transporte de la materia prima desde la cámara hacia la tolva de la moledora; y trabajar en paralelo con otra moledora y otra refinadora, habiéndose realizado un estudio con la finalidad de incorporar ollas nuevas de fundido con un sistema continuo y una cinta transportadora para abastecimiento.

mujeres en tanto, como se dice a continuación, se trata de una actividad que se considera calificada.

El fundido del queso requiere de un tiempo de preparación, el quesero “... *ve la textura, el aroma, incluso después que estás un tiempo cuando vuelcan una olla, lo ves si está demasiado líquido o no, tienen una vida trabajando aquí*” (encargada, PIE1). La tarea del quesero es considerada calificada por el conocimiento que se requiere para controlar la calidad y el punto justo de preparación del fundido. Cuando el queso fundido está pronto los mismos queseros lo trasladan -cargando manualmente las ollas- no sin riesgos de quemaduras, hasta las tolvas de las máquinas envasadoras de requesón, untar, crema o sandwich, en donde cada sector da inicio al proceso de envasado correspondiente, como se observará a continuación.

c) Los sectores de envasado del queso fundido

Según ya fuera mencionado, el envasado del queso fundido en la P1 abarca una mayor diversidad de productos que la P2. A ello se agrega que, durante los días en que se realizó la visita a la P2, el sector de fundido y en consecuencia los de envasado de requesón y queso sandwich no estaban en funcionamiento, situación que (según se nos comunicó) se podría mantener en los días siguientes. Ello obviamente presentó dificultades para la obtención de un completo relevamiento, aunque cabe precisar que existió la voluntad del personal involucrado para realizar la demostración en uno de esos sectores.²³² Estas dos razones (mayor diversidad de productos y sectores inactivos) tienen como consecuencia el desbalance que se registra en la información entre el sector de envasado de la P1 y la P2.

Las P1 y P2, realizan el **envasado de requesón**, proceso que es llevado a cabo de manera diferente en cada una de ellas, siendo un aspecto que se relaciona básicamente con la tecnología existente.

Así, mientras la P1 incorporó, en el año 1995, una máquina para el envasado de este producto²³³ -que en los últimos años se venía envasando en potes de plástico, máquina que ahora se utiliza para envasar queso de untar-, la P2 trabaja con una máquina de la década de los años 60 que tiene un proceso similar a la utilizada por la P1, cuando realizaba el llenado manual del requesón en vasos de vidrio. Esta diferencia permite observar los cambios en el proceso productivo y comparar las ventajas y desventajas que una u otra forma de producir

²³² La demostración que se realizó fue la del envasado del requesón.

tiene sobre l@s trabajador@s, así como las variaciones ocurridas en términos de los requisitos de las tareas.

La nueva máquina envasadora requiere de la realización de varias tareas simultáneas y por lo tanto, de una actividad de equipo. Después que el requesón es volcado en la tolva y las tapas (de los vasos) colocadas por el maquinista -u otro- en una tolva de menor tamaño, tres personas -por lo general hombres- trabajan en equipo. Uno coloca los vasos en la cinta transportadora; otro, opera la máquina accionando los controles para el llenado de los mismos²³⁴, que pasan a la tapadora la que automáticamente le pone la fecha (de elaboración y de vencimiento ya programada por los mecánicos); y de ahí el vaso pasa girando por la etiquetadora, (máquina anexada a la del requesón) que le pega un autoadhesivo con la fecha. Y un tercero, al final de la línea, saca los vasos de la cinta transportadora y los va poniendo en una caja, previo control visual a fin de verificar que estén en condiciones óptimas de higiene, limpiando o descartando los vasos en caso contrario. Cuando completa 24 vasos, cierra la caja con una cinta y la deposita en una zorra que tiene una capacidad de 25 cajas.

Durante el envasado el maquinista controla que el dosificador funcione correctamente, los vasos se posicionen en el disco y las tapas caigan en condiciones normales y tapen bien,

... es muy sencillo (...) se controla vaso por vaso, si un vaso se agrieta porque viene fallado lo descarto, y si la tapadora tiene mucha presión y rompe muchos vasos aviso al mecánico para que ajuste la tapadora. A veces, lamentablemente, cuando se rompe se enchastra todo; hay que detener la máquina, inconvenientes hay varios. No se puede seguir sacando porque como los vasos vienen girando [movimiento que produce “mucho ruido”], arrastran todo el queso que queda por ahí y entonces, hay que limpiar la máquina, la detengo y la limpio (maquinista requesón, PIE2).

La velocidad de la máquina es regulada por el maquinista (5 en una escala de 0 a 10) teniendo en cuenta el ritmo con que le abastecen de queso fundido “... *sobra el tiempo entre olla y olla*” pero en términos de producción “... *aumentó la cantidad, antes se hacían como dos o tres ollas y ahora se hacen 17 ollas, es muy grande la diferencia*” pero si le da mayor velocidad, el operario que está sacando en la punta “... *tiene que ser un pulpo o tendría que haber dos personas; es un acelere para todos, para mí porque el disco gira mucho más rápido y exige más esfuerzo y para el que pone los vasos porque se van más rápido*”. Si bien, desde que la máquina entra en funcionamiento la atención es constante, se incorpora a

²³³ “... se decidió cambiar al vidrio y dio un resultado excepcional, a pesar de costos más altos, es una máquina más moderna, tiene su cinta transportadora, dosifica automáticamente, dispensa los vasitos y los va llenando, los tapa y los cierra” (encargada,, PIE1).

la rutina “... se va llevando, me da tensión cuando la máquina anda mal. Ahí sí, que tenés que estar, parando a cada rato, llamar al mecánico (...) que se rompe un vaso, tenés que apagar, limpiar” (ibid.).

Como se advierte por la descripción del proceso de trabajo relatado, no surgen elementos que justifiquen que sean hombres los encargados de realizar las tareas del proceso de envasado, lo que lleva a pensar que sería la tipificación previa de los puestos de trabajo según el género, la que determina esa elección. En este sentido, hay dos aspectos que parecen ser determinantes para ello (cuestión que retomaremos más adelante): por un lado, el proceso está muy definido por el tipo de máquina (tecnología) utilizada la que sustituye procesos artesanales anteriores (más “mecanización”); y por otro, el maquinista realiza ajustes en la programación de la máquina según la producción.

La P2, según ya fuera mencionado, dispone de una tecnología más antigua²³⁵ para realizar el envasado del requesón en vasos de vidrio, tarea que es aprendida en el lugar de trabajo “... no es una formación a título de escuela, no es un trabajo especializado” (jefe de industria 1, P2E1). El envasado es realizado por seis hombres en una secuencia de actividades: uno vuelca la olla del requesón en la tolva, otro toma y coloca los vasos a un lado para que un tercero los vaya colocando uno a uno debajo de una canilla -que abre y cierra- hasta su llenado y pasa a otro que coloca la tapa, otro que lo limpia y otro que coloca el rótulo (Fotos 1 y 2). El requesón también es envasado en balde de plástico: de la olla de fundido va directo al balde, en donde un operario controla el peso y completa el mismo -si fuere necesario- y coloca la tapa.

²³⁴ Si el vaso no se posiciona o no entra correctamente al disco para su llenado, el sensor de la máquina corta automáticamente no accionándose el dosificador.

²³⁵ La misma maquinaria es usada para envasar el dulce de leche, tareas que son realizadas por las mismas personas que envasan el requesón.

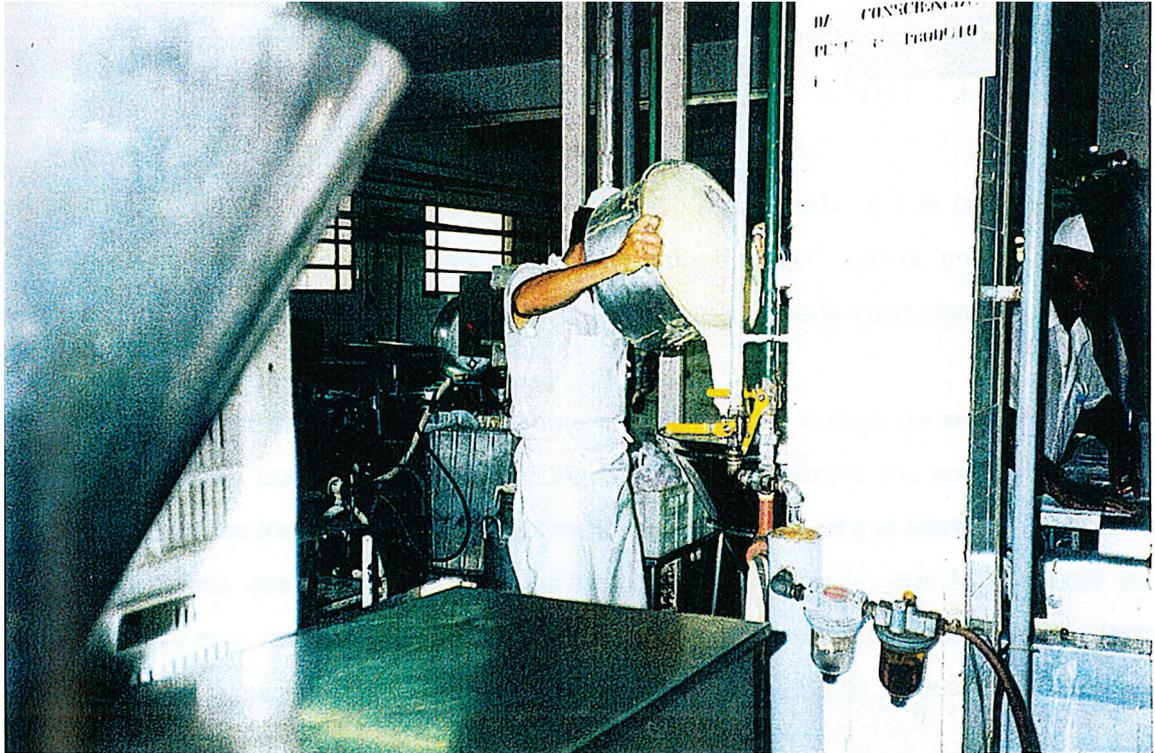


Foto 1 – Volcado del requesón en la tolva (P2)



Foto 2 – Llenado y envasado del requesón (P2)

En ambas plantas, previo al llenado y envasado del requesón, operari@s lavan (y desinfectan) los vasos manualmente²³⁶, tarea que se realiza en la zona de lavado, según corresponda.

Se advierte nuevamente aquí que el proceso mismo, salvo quizás la tarea inicial de volcado, no justifica que todas las tareas sean realizadas por hombres, presentándose una división del trabajo según el género muy típica, ya que sí pueden participar mujeres en las operaciones previas de lavado.

Una primera apreciación que surge, al comparar el trabajo de envasado con una tecnología más moderna y otra más antigua, es que la primera incrementa el ritmo de trabajo de todos los operarios y, principalmente del maquinista, el que además de accionar la máquina tiene que realizar otras tareas vinculadas al envasado, que le significan más controles y en consecuencia una mayor atención, lo que también le demanda ser polivalente. En la segunda, se advierte que prevalece más la actuación de cada trabajador en una tarea, con una secuencia de actividades más definida.

El **envasado del queso de untar** que realiza la P1, se hace en potes (o vasos) de plástico²³⁷ de 150 y de 300 gramos y, en una variedad de sabores (natural, champignon, etc.) (Foto 3). Las tareas son desempeñadas tanto por mujeres como hombres, “... *normalmente se trabaja con tres personas, porque se fecha manualmente (es un equipo sin fechador automático) y, además por razones de espacio, entre un trabajo y el otro se va colocando el producto en un palier y transportándolo a la cámara*” (encargada PIE1).

El proceso se inicia con el volcado del queso en la tolva de la máquina (Visignano); el/la maquinista da inicio al proceso accionando un botón para que el queso baje por la tolva, los potes que descenden a un lado se van llenando según la dosificación estipulada. Sobre la máquina hay una balancita en la cual la misma persona controla el peso y coloca el pote sobre una cinta transportadora en donde una operaria lo tapa manualmente. “*Si hay una irregularidad o un vaso se atracó y no baja o algo, se para la máquina, es una máquina sencilla, no es complicada (etiquetadora, antes maquinista, PIE3).*”

²³⁶ La P1 proyecta automatizar el lavado de los vasos de vidrio.

²³⁷ El proceso que aquí se describe es el mismo utilizado para el envasado del requesón en la P1, antes de la incorporación de la máquina envasadora en 1995.



Foto 3 - Volcado de queso fundido en la tolva y envasado queso de untar (P1)
(Fuente: pag. webb de empresa A)

La descripción anterior muestra que hay algunos elementos de la organización del trabajo que intervienen para atribuir ciertas tareas a hombres y otras a mujeres, lo que refuerza la idea mencionada de que no son los procesos en sí mismos lo que justifican esa división.

Este proceso era anteriormente realizado en forma manual y el llenado se hacía en vasos de vidrio, de manera semejante a como se lleva a cabo [hoy] en la P2. Una operaria (sentada) pasaba un cepillito a los vasos y los dejaba a un costado; otra (también sentada) frente a la máquina, colocaba los vasos, uno a uno, debajo de la canilla de la tolva y

... cuando veías que se iba a llenar el vasito (que entonces era de vidrio, ahora es de plástico) la cerrabas, lo llenabas a ojo y la compañera de al lado completaba o no el peso y después otra le ponía la tapa de aluminio y lo pasaba a la compañera que le ponía la tapa de plástico y luego otra persona con el pie accionaba una palanca que bajaba el tapador y lo tapaba (íbid., PIE3).

A través de la información descrita en los dos procesos de envasado, se pueden observar tres diferentes generaciones de tecnología, en dos de las cuales se utiliza el vaso de vidrio para el envasado del requesón y en la otra el pote o vaso de plástico. A continuación nos referiremos al envasado del requesón en vaso de vidrio, en tanto ello nos permite avanzar en algunas comparaciones.

Como se puede observar, la máquina más moderna de envasado en vidrio, que utiliza la P1, introduce cambios sustantivos en el proceso y las tareas. Así, mientras los volúmenes de producción son mayores (con esta máquina, prácticamente se produce casi seis veces más) y, se mejora la calidad e higiene del envasado, también la producción se acelera y el ritmo de trabajo se acentúa, involucrando a todas las personas que están en la línea, secuencia que implica -en parte- trabajo de equipo. Ello también requiere de ciertas habilidades para quien opera la máquina, tales como rapidez, concentración y capacidad para resolver los inconvenientes o desperfectos que ocurran durante el proceso. El proceso de llenado manual, practicado por la P2, también es llevado a cabo en una secuencia de actividades, en donde cada uno de los trabajadores realiza una tarea específica (pudiendo rotar entre ellos), con un ritmo más pausado que en el llenado mecánico. Estas tareas que, como se menciona, son aprendidas en la práctica, requieren de movimientos que implican destrezas manuales (habilidad, agilidad) y además de cierta paciencia para conseguir un correcto envasado, así como las precauciones que deben tomarse ante el riesgo de quemaduras, lo que hace que el envasado mecánico brinde mejores condiciones de trabajo.

Las diferencias de estos dos sistemas de envasados, permiten visibilizar ciertos elementos que estarían influyendo para que el proceso de trabajo sea atribuido a uno u otro sexo: destreza, paciencia en el proceso más artesanal versus rapidez, solución de desperfectos en el proceso más mecanizado. En este mismo proceso de llenado, que fuera antes practicado por la P1, también se puede observar que prácticamente cada trabajadora realizaba una tarea, con una división muy similar a una línea de montaje.

De alguna manera, lo expuesto muestra en qué forma la organización del trabajo se va adaptando no sólo a la incorporación de tecnología sino también a las nuevas condiciones de producir, lo que conduce a la readecuación y reubicación de la mano de obra que pone en evidencia la tipificación sexual previamente asignada a las tareas. A través de los cambios que fueron ocurriendo, en este sector de envasado, puede observarse cómo se van articulando en la práctica concreta las distintas formas de organizar el trabajo, sin alterar básicamente aquella tipificación.

La P1 **envasa queso crema** de diferentes sabores y tamaños (100 y 200 gramos) y queso super crema (en triangulitos). Las tareas son desempeñadas por un maquinista - mecánico- y una operaria mujer (como se ve, se reitera la tradicional división sexual de tareas). El maquinista prepara, regula y acciona la máquina para el llenado de los moldes que luego pasan para que los envases sean cerrados²³⁸. Una operaria levanta los quesos de a dos con una palita de aluminio y los va poniendo arriba de una tabla de madera (hasta 90 quesos) controlando cada tanto el peso en una balanza. Luego ambos, operaria y maquinista, levantan y trasladan la tabla hasta una zorra

... haciendo pilas levantadas con tacos para que el queso no se cache. Es una tarea que requiere cierta habilidad porque hay que sacarlos con cuidado, que no se muevan para que no se abollen o cachén porque están calientes tienen que quedar encima de la tabla bien prolijos; se separan los que vienen abiertos, por problemas del brazo que a veces no pone bien la tapa, eso sucede solamente si la máquina tiene algún desperfecto. También hay que controlar el tamaño y altura de los quesos por si salen más bajos -a veces distintas ollas dan distintos pesos- y como no se pesan uno por uno, hay que estar atentos. En caso que no estén dentro del peso, aviso al maquinista que el peso está alto o bajo para que lo regule o lo hago yo girando una ruedita de la máquina que aumenta o disminuye el peso (operaria queso crema, PIE5).

Se puede observar que, si bien las dos personas que participan de este proceso de envasado (que se realiza solo en la P1) trabajan en equipo y realizan alguna tarea en común, hay una delimitación entre las actividades principales que cada operari@ realiza individualmente, en donde el cuidado y la prolijidad parecería justificar la elección de una mujer para unas tareas así como la de un mecánico para preparar, regular y accionar la máquina

Actualmente, el empaque del queso crema de 200 gramos, se está haciendo con una faja de papel que hay que colocar y pegar queso a queso, tarea que es realizada por mujeres. La tarea del maquinista es de cierta complejidad y requiere conocimientos de mecánica; la de la operaria es aparentemente más sencilla pero implica cuidado y delicadeza durante el desarrollo de la misma. Según se desprende del testimonio, en esta tarea del empaque sí parecen ser valoradas las llamadas “cualidades” femeninas, a diferencia de otros procesos antes mencionados.

²³⁸ La preparación y regulado de la máquina consiste en colocar en el soporte el rollo de papel aluminio y las etiquetas, de acuerdo al tipo de queso (cremoso, de sabores) que el ollero va a volcar; el regulado de máquina se hace para que el papel sea cortado -por medio de una cuchilla- de la medida del envase a ser producido. La máquina es puesta en funcionamiento: un pistón corta y arma el papel para el envase y pone la etiqueta en forma automática, el papel cae sobre un plato giratorio (que contiene 10 o 20 moldes) dejándolo abierto en la parte superior, el maquinista acciona una llave por donde pasa el queso, con la dosificación indicada, y va llenando los moldes; que luego pasan por un brazo que corta el papel de la tapa, la coloca y la pega en la parte superior cerrando el queso que sigue por la cinta.

Previo al proceso de **envasado del queso sandwich**, se preparan o arman los moldes. Para preparar el molde la operaria trabaja con un cajón o base de madera rectangular (llamado macho) de diferentes medidas (400 gramos, 1 kilo y medio, 4 kilos, etc.) según la producción, en donde va colocando el envase o sobre de papel o plástico. Al realizar esta tarea debe tener en cuenta ciertos detalles cuidando de que el molde esté en buenas condiciones: revisa y separa para devolución los manchados, rotos, etc.; estira las puntitas de ambos lados y mete prolijamente hacia adentro, plegándolo bien para que no se desarme al ser llenado de queso y quede presentable al desmoldarse frío; prepara la cantidad de moldes suficientes según la producción del día y ubica en estantería.

En este sector, la P1 introdujo una envasadora (nueva) a fines de la década de los años 80, lo que significó cambios en el número de personas que trabajaban en la línea de producción así como en los requisitos de las tareas, según surge de la información levantada.

En este proceso participan cinco trabajador@s generalmente tres mujeres y dos hombres. Como en los otros casos, se inicia con el volcado del queso en la tolva y de acuerdo al tamaño del queso a ser envasado el maquinista o el mecánico, ajusta la numeración correspondiente para el dispensado automático. Una operaria toma los moldes de la estantería y los alcanza al maquinista, quien los coloca uno a uno de manera continuada debajo de la canilla para su llenado, luego pega con la rodilla en una palanca, dándole la medida exacta y tira al costado en donde otra trabajadora (eventualmente puede ser un hombre) controla el peso molde a molde -dando aviso al maquinista o al capataz en caso de diferencias para que regule la graduación de la máquina-. A continuación, el molde es cerrado manualmente por una operaria y luego un operario lo ubica en la selladora y baja la palanca con el pie. Los moldes se van colocando en zorras (que tienen una capacidad de hasta 70 moldes), que son transportadas con autoelevador hacia la cámara de frío en donde al día siguiente se realiza el desmoldado, regresando los moldes vacíos al sector para volver a ser preparados y llenados nuevamente.

En este proceso de trabajo también se reitera la tipificación sexual de las tareas: hay algunas más “propias” de hombres (maquinista, encargado de regular la máquina, y operario que “pisa”), otras de mujeres (una selecciona y apronta con prolijidad en el molde la cubierta que lleva el queso y una cierra la cubierta -envasa- manualmente) y otra indistinta (control del peso). Esta distribución de las tareas –según surge de los testimonios que se mencionan a continuación- parece ser compartida por l@s propi@s involucrad@s, si bien revelan, el

primero, que las necesidades de producción pueden obviarla y el segundo, que el aprendizaje podría eliminar las barreras de género que en otros casos se asumen como infranqueables.

En la máquina anterior, las tareas en la línea eran realizadas sólo por tres mujeres: una llenaba los moldes -accionando una perilla (en tres veces) que permitía hacer caer el queso-, los pesaba y alcanzaba a otra que los cerraba.

La envasadora actual es continua y más veloz lo que llevó a aumentar la cantidad de personas para que cada una realizara una sola operación, siendo un hombre el que llena los moldes y el que realiza la tarea de pisado al considerarse ésta última como trabajo físico “medio” pesado.

Lo único que no pueden cambiar ahí que hace la mujer, es los moldes; porque los hombres no hacen moldes, no lo saben hacer, bah! Tarea más fácil, no aprenden porque no los mandan nunca. Y cerrar también hay muy pocos hombres que cierran. Y pisar (sellar el molde), siempre hombres (moldeadora, PIE6).

Al igual que en otros procesos (que ya describimos) el volumen de producción aumenta y el dispensado automático de la envasadora acelera el ritmo de las tareas que realizan tod@s l@s trabajador@s de la línea, en donde el trabajo de cada un@ involucra el de tod@s. Las características de las tareas que realizan las mujeres no parecen haberse alterado sustantivamente en tanto los requisitos continúan siendo de destreza, habilidad y ligereza, a lo que ahora se agrega mayor responsabilidad para dar continuidad al proceso y no interferir en el trabajo del resto de l@s compañer@s. Es de destacar que, se reitera en el discurso la necesidad de aprovechar lo que se consideran cualidades “naturales” de mujeres y hombres.

d) Elaboración de la masa y embalaje del queso muzarella²³⁹

Según fuera señalado, en este sector hay una etapa previa al proceso de envasado o embalaje (término que para el caso es más apropiado) que consiste en la elaboración de la masa del queso muzarella. El personal alterna normalmente entre una actividad y otra de acuerdo a un sistema programado de rotación semanal.

El proceso de **elaboración de la masa** comienza con el pasteurizado de la leche, continúa en la desnatadora o centrífuga, donde es padronizada hasta obtener la cantidad de gordura necesaria para la elaboración de la masa (proceso de aproximadamente dos horas), pasando luego, a través de cañerías, a los tanques, en donde el mezclador automático prepara la masa hasta su fermentación; controlándose hasta que el PH baje a los límites establecidos,

lo que puede variar de un tanque a otro (también lleva alrededor de dos horas). Hasta el año 1982, la preparación de la masa era realizada por mujeres y hombres: en tanques de 1200 litros se calentaba y batía la leche, mediante mezclador manual, hasta llegar a la temperatura de coagulación. Después, la masa era cortaba manualmente en trozos pequeños y se volvía a mezclar hasta llegar a los 45 grados y quedara lisa. Posteriormente, el jefe de industria 2 o el encargado, prueba (densidad, textura) la masa empíricamente -proceso que se adquiere con la práctica- y saca una muestra para el laboratorio; si la calidad no es la esperada (por variaciones en el tenor de calcio de la leche, el ácido láctico, etc.) la deja hasta obtener la fermentación adecuada. Después un operario abre el pasaje a la máquina “filadera”²⁴⁰ en donde la masa adquiere consistencia (el suero se separa) pasando por donde corre agua caliente a 65 grados. Aquí pueden presentarse inconvenientes de que el producto no se logre, en ese caso “... las personas que tienen un tiempo de trabajo ya saben que si comienza a haber un problema hay que revisar la máquina y me avisan... veo de resolver y si no consigo solucionarlo llamo al personal de mantenimiento” (encargado de embalaje y expedición muzarella, P2E2).

Una vez que la masa fue filada y prensada hasta formar una masa compacta -que es la muzarella- mediante un mecanismo automático, pasa a la estera en donde cada moldeador va armando los moldes de a cuatro moldes a la vez, dando la forma con la mano y a medida que la masa se va enfriando la va dando vuelta y retirando del molde. Anteriormente, l@s moldeador@s sacaban la masa de la prensa y colocaban en la mesa, en donde cada un@ agarraba un pedazo e iba preparando los moldes “... si espera mucho ella se deforma, se enfría y no queda la masa bonita y compacta (...) y aquella vez no tenía la estera, era un tanque con agua helada y había que meter las manos” (lavandería, antes elaboración muzarella, P2E3); “... ahora no hay más aquel balde en que se ponía agua fría sino que ya es propio de la máquina” (cocina, antes embalaje, P2E4).

Los operarios van colocando las formas en la cinta transportadora (estera) en donde un sistema de caída de agua fría las moja para que no se deformen

... antes se amontonaban los cuatro moldes y había dos personas, una de cada lado y viraba el queso adentro del agua y el molde volvía para la mesa, hoy viene en la propia estera, va lleno y vuelve vacío, antes nosotros teníamos que llevarlo por el agua y traerlo vacío (lavandería, antes elaboración muzarella, P2E3).

²³⁹ Como ya adelantamos, el proceso del queso muzarella solo se desarrolla para la P2, dado que el mismo no se realiza en la P1.

²⁴⁰ Hay dos generaciones de máquinas filaderas, el proceso es el mismo lo que varía es que una tiene mayor rendimiento que la otra.

Al final las formas son depositadas en tinas con salmuera²⁴¹, para que el queso absorba la sal y se afirme, a los efectos de que mantenga la forma al ser embalado; luego retiran las formas de la salmuera -una pieza de cada tanda es enviada al laboratorio para su control de calidad²⁴² - y las van cargando en carritos que son transportados en elevador hasta el área de embalaje (ubicada físicamente en un nivel más abajo de las tinas de salmuera).

El personal de **embalaje** descarga las formas de los carritos y las coloca encima de una mesa, dándose así inicio al proceso de embalado del queso muzarella. Un operario coloca la fecha mediante un sello y otro coloca una funda de plástico a cada horma de queso muzarella (de dos o de tres kilos), operación que realiza sobre una mesa en forma totalmente manual. Otro operario los agarra de la mesa y coloca en la máquina de vacío²⁴³ para que con el calor el plástico se adhiera, expulse el aire y quede sellado, haciendo el recubrimiento del embalaje “... *aprieta un botoncito y es automático, baja en el agua caliente [85 a 90 grados de temperatura] y sube solo, antes no era así y tiene una estera que tampoco estaba*” (costura, antes embalaje, P2E5)²⁴⁴ (Fotos 4 y 5). A continuación

.... los operarios las acondicionan en cajas de cartón o de plástico y, mediante una máquina son cerradas [arriba y abajo] y se van por la estera²⁴⁵ en donde otros operarios las estiban en las cámaras [hasta su expedición]... no conozco otros sectores de embalaje pero éste aquí está ultrapasado. (...) cuando vienen los pedidos se hace el pesaje y cargamos los camiones (encargado de embalaje y expedición, P2E2).

²⁴¹ Los moldes quedan en la salmuera (agua helada con una concentración de 20% de sal) por el tiempo necesario según el tamaño de los mismos, por ejemplo, los de 2 kilos se dejan 6 horas; los de 3 kilos 8 horas, a mayor tamaño del queso más tiempo, para que el queso quede bien firme. La misma salmuera se utiliza durante mucho tiempo, no se estropea, la temperatura es baja, el PH es bajo y una alta concentración de sal, prácticamente no tiene microorganismo para desarrollar y periódicamente se mide para saber si se mantiene en buen estado de calidad e higiene.

²⁴² Control de calidad: técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. (UNIT-ISO 8401)

²⁴³ La máquina de vacío fue sustituida hace ya muchos años; anteriormente era a pedal, muy antigua, engrapaba manualmente cada forma; era una máquina lenta, que permitía solo una mínima producción llevando alrededor de un minuto el cierre de cada pieza, “... *hoy con 30 segundos cerramos tres piezas, una buena diferencia (...) en aquella época una operaria trabajaba con esa máquina, ella y otro joven que ayudaba, la producción era poquita, 300 kilos por día, hoy tenemos 20 toneladas*” (encargado de embalaje y expedición, P2E2).

²⁴⁴ Se retira una pieza de queso de cada producción para control de fabricación, se numera y guarda en el depósito por un período de alrededor de 180 días. Esto tiene como función controlar la calidad; y en caso de que un distribuidor reclame que el queso no está bien (blando, no rebana bien), se busca la muestra, se corta y verifica si el origen del problema está en la calidad del queso o surgió después por falta de frío o estuvo muy expuesto al calor.

²⁴⁵ Las esterases (cintas transportadoras) fueron fabricadas en la P2 para facilitar la tarea, antes el cargamento se realizaba de manera totalmente manual.



Foto 4 – Colocación de funda de plástico del queso muzzarela (P2)

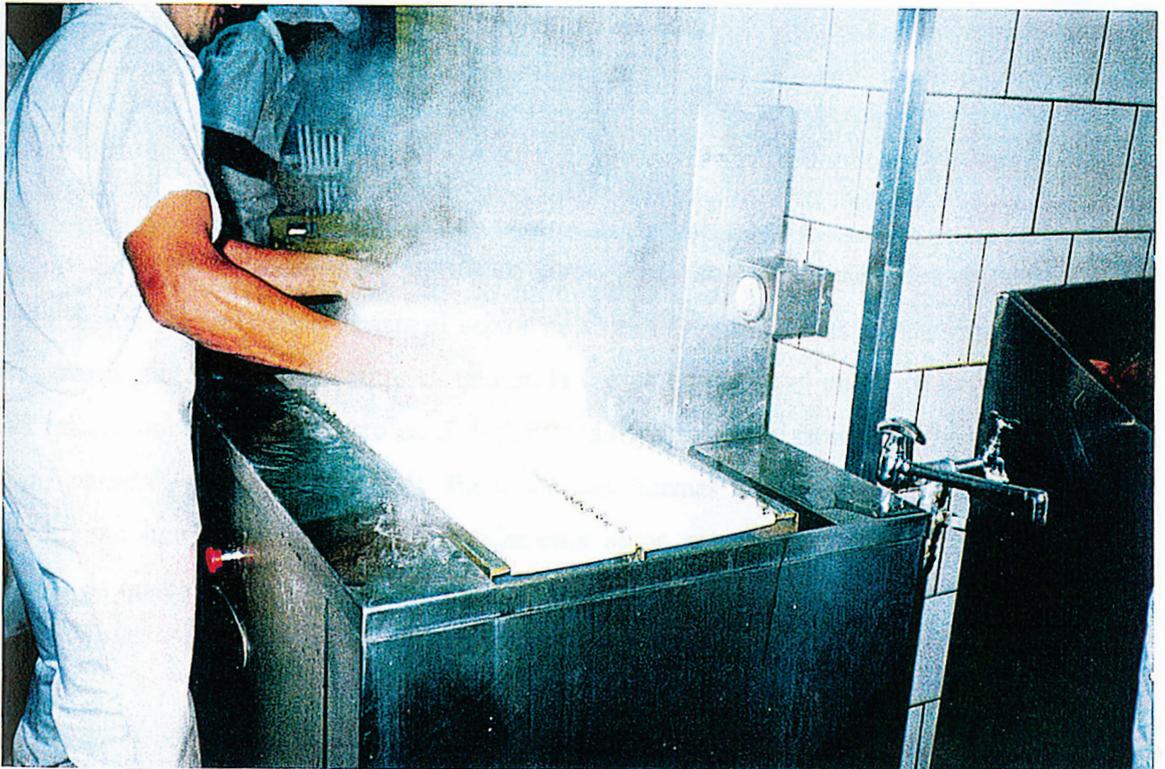


Foto 5 – Máquina de vacío para el sellado del embalaje (P2)

De lo expuesto surge que “... antes todo era más manual, las tareas más manuales exigían más mano de obra y también se producía menos” (capataz de embalaje, P2E6). Además “... en embalaje no hubo muchos cambios, no vinieron máquinas más modernas, quizás si hubieran venido hubiera disminuido personal pero como no vino” (encargado de embalaje y expedición, P2E2). Cabe agregar que -en la visita realizada- se pudo apreciar que la falta de espacio físico y su distribución actual no permite mejorar la forma en que se realizan y organizan las tareas. De hecho, el funcionamiento de un proceso de trabajo que debería ser realizado de manera continua, muchas veces se entorpece porque la falta de espacio dificulta el traslado de la mercadería e inclusive la circulación de las personas produciendo tiempos improductivos, como sucede, por ejemplo, durante momentos en que unos operarios tienen que esperar a que pasen otros para continuar con la tarea que están realizando²⁴⁶.

En este caso de la P2, resulta paradójico observar que las mujeres fueron excluidas de las actividades de producción justo cuando el trabajo que realizaban se tornó menos insalubre y desgastante, con lo cual sólo los hombres resultaron beneficiados -en un doble sentido-.

e) Rallado del queso y envasado

En este sector también se dan dos etapas del proceso, en el cual las actividades se desarrollan de manera continua: rallado del queso y envasado (generalmente en sobres) del mismo.

En la P1, las hormas de 5 kilos de queso (cada una) son trasladadas en “palier”²⁴⁷ (125 quesos en cada palier) hasta el sector de **rallado**, en donde las tareas son realizadas por tres hombres que rotan entre sí: uno en la tarima que pone el queso en los tubos para ser rallado por la máquina, otro en el deshidratador y otro en la zaranda, “... es un trabajo todo pesado” (encargada, P1E1). En la P2, las hormas de queso son retiradas de las estanterías - una vez que están apropiadamente secas para ser ralladas- y trasladadas al sector de queso rallado, “... es la parte más moderna y más organizada, transformada en el año 1987” (jefe de industria 1, P2E1).

²⁴⁶ Quizás pueda decirse que estas situaciones serían como rémoras de las formas de producir ineficientes, que no están referidas a la organización del trabajo o de la mano de obra, sino a cuestiones que quizás impliquen una mayor inversión (adecuación del espacio) que innovar por el lado de la productividad de l@s trabajador@s.

²⁴⁷ Carros con ruedas que los operarios trasladan empujando.

En la P1, dos operarios suben las hormas hasta una tarima y las van cargando -en posición agachada- en tolvas o tubos que descienden hasta la máquina ralladora (incorporada en el año 1987) la cual gira automáticamente y, a través de un tornillo sin fin, la abastece. Una vez que los tubos están llenos, se prende la máquina de rallado²⁴⁸ accionándola por medio de un botón de encendido que da inicio al rallado del queso cayendo éste en contenedores hasta que llegan a los 250 kilos, momento en que el operario apaga la máquina, retira el contenedor lleno y coloca otro vacío. A medida que el queso va siendo rallado, los tubos continúan cargándose.

El contenedor lleno (tiene rueditas, pero es pesado igual) es llevado por uno o dos operarios hasta el deshidratador -programándose la cantidad de vapor necesario para la deshidratación del queso- en donde da inicio al proceso. Pasado el tiempo establecido, mira a través de un vidrio el color para ver si está pronto, saca una muestra y hace una prueba midiendo el porcentaje de humedad para continuar o no el proceso de deshidratado, tarea que requiere de atención (más que antes cuando era automático)²⁴⁹. Una vez alcanzada la temperatura adecuada la deja enfriar y vuelca en una batea de acero inoxidable, luego con una pala la pone manualmente sobre una zaranda eléctrica, que separa el grano fino del grueso (o recorte), recogiendo en plásticos (que fueron antes colocados) para su posterior envasado. El recorte es retirado manualmente por un operario que lo coloca en un recipiente y va a la moledora para el fundido o vuelve a ser rallado y deshidratado. Los plásticos que contienen el fino son volcados por un operario (o dos) en una tolva que está próxima y de ahí sigue al sector de envasado.

En la P2, la tecnología empleada para este proceso de rallado es más avanzada que la de la P1. Los operarios colocan las hormas de queso en la base de la máquina ralladora, desde donde un elevador automático, incorporado en el año 1994, las transporta ascendentemente hasta el tubo de la máquina, allí un operario las va empujando contra el cilindro de la máquina para su rallado²⁵⁰. De ahí va cayendo y mientras el grano más grueso

²⁴⁸ La máquina de rallar fue incorporada en el año 1987. La anterior era más pequeña y tenía 6 o 7 filtros, las tareas eran todas manuales. La horma de queso se cortaba a cuchillo sobre una mesa, primero a la mitad, luego en cuatro partes, después se picaba, metía adentro de la máquina y tapaba con un plástico, para que no saltara para arriba. Para rallarlo se colocaba un plástico abajo y otro alrededor hasta llenar un recipiente de 60 kilos. El deshidratado se programaba en 25 minutos, se apagaba automáticamente y empezaba a enfriar. La producción aumentó de 260 kilos en una jornada a 1600: "... tenemos un tema de cantidad, saca más obviamente... pero la calidad también se mejora con este sistema del rallado y los problemas con la humedad son menores" (operario queso rallado, PIE11).

²⁴⁹ "La deshidratadora, originalmente tenía un tablero que programaba la temperatura y la hora del final del proceso del rallado y paraba automáticamente y que dejó de funcionar, fue revisada por un técnico pero no se solucionó quedando más simple su funcionamiento. Era mejor antes aunque su manejo era complicado, ya que cada vez que ponías una carga había que programarla. Se aprendía rápido, la programaba un electricista que luego enseñó al capataz ..." (operario queso rallado, PIE11).

²⁵⁰ Antes los operarios cortaban el queso en forma manual y lo iban colocando en la máquina ralladora.

retorna para ser re-utilizado, el grano más fino es transportado mediante elevador hasta la secadora para su deshidratado: pasa por un tubo de aire caliente, las veces estipuladas para obtener el secado, temperatura y tiempo necesario a fin de alcanzar la humedad adecuada, según el tipo de queso; luego va cayendo en cajas para su posterior envasado.

En la P1 mujeres y hombres participan del **envasado del queso rallado**, el que se realiza en una mayor diversidad de tamaños que la P2. La P1 envasa sobres de 8, 40, 80, 160, 250 gramos, y bolsas de 10 y 20 kilos. La P2 envasa sobres de 50, 100 y 500 gramos.

La P1 tiene tres máquinas envasadoras de queso rallado, utilizándose básicamente dos de ellas en forma permanente (una computarizada -Enzo- incorporada en 1994), y una tercera que funciona como alternativa en caso de ser necesario (desperfecto u otro) para dar continuidad al trabajo. La P2 sólo tiene una máquina envasadora que es computarizada, pero también la variedad de tamaños de queso rallado que envasa es menor a la de la P1.

En ambas plantas, el envasado se inicia con la carga del queso rallado (y deshidratado) por un operario, en la tolva de la envasadora correspondiente. Otra persona (operari@ o mecánico) prepara y acondiciona los implementos (bolsas, rollo de papel, etc.) necesarios para el envasado, colocándolos en la máquina y/o sobre una mesa según corresponda.

En la P1, la envasadora computarizada, acompaña y en parte suple a los equipos más viejos, dando la posibilidad de hacer todo el ensobrado (40, 80, 160 y 250 gramos) -menos el de 8 gramos para el que se utiliza una de las envasadoras anteriores-. Durante el envasado, una operaria controla que el rollo de papel se mantenga en la posición adecuada a fin de que la imagen, fecha y demás indicativos estén presentados correctamente. Las bolsas de queso envasado -según el gramaje, 40, 80, etc.- las coloca, en cantidades establecidas, en fundas más grandes que son selladas por otra operaria con una máquina eléctrica.

... Antes el papel era más chiquito y tenías que acomodarlas muy bien; una persona doblaba las bolsitas porque si no, no se podían abrir; le hacía un pequeño doblez para que fuera más fácil. Siempre una persona al lado tuyo; ahora no, porque da el tiempo (moldeadora, antes envasadora de queso rallado, P1E7).

En la máquina que envasa 8 gramos:

La tarea es tediosa, tenés que estar concentrada en lo que estás haciendo, estar continuamente contando las bolsas que bajan de a dos, la máquina que corta, y con la mano la agarrás y la tirás para adelante para pesar en la balanza que está en la misma mesa, si da variaciones le subís o bajás una rueda que tenés al costado, las vas corriendo hacia un lado y vas colocando en bolsas más grandes hasta completar 100 bolsitas. Podés parar la máquina todas las veces que quieras. Sólo avisás

cuando se acaba el queso –para que repongan en la tolva- o te faltan bolsas. Y si no tenés a nadie, apagás la máquina y ponés las bolsas (operaria volante, PIE4).

En la envasadora de 8 gramos, se realizaba antes el envasado de 250 gramos en forma manual: un operario rallaba el queso con una máquina eléctrica (de tipo doméstico), lo pasaba por el deshidratador y volcaba en la mesa haciendo una montaña en donde tres operarias lo ensobaban: una llenaba las bolsas con una pala, otra las pesaba en una balanza de platito y se la pasaba a otra para que lo pegara. *“Ahí hubo mucho cambio. Ahora el queso no está para nada en contacto con las manos” (ibid., PIE4).*

El envasado de bolsas de 10 y 20 kilos es realizado durante la zaranda -donde se separa el grano más fino del más grueso-. Un operario coloca en la boca de salida de la zaranda una bolsa (de polietileno) atada y el queso cae directamente, la ata manualmente y desplaza lo máximo que puede el aire y luego la coloca en una caja de cartón. *“Es una tarea que podría mecanizarse, pero no ha tenido variación... el volumen de exportación no justifica, a mi criterio, una inversión tan importante” (encargada, PIE1).*

En la P2, dos operarios vuelcan, en las tolvas de la máquina envasadora, las cajas que contienen el queso rallado (y deshidratado) las que pesan entre 10 y 15 kilos. Cuando el queso cae, pasa por un dosificador que automáticamente llena los sobres -en cantidad de 50 o 100 gramos-, etiquetando y cortándolos individualmente, también en forma automática. A medida que los sobres van siendo cortados, ellos son recogidos por operarios hombres que los disponen sobre una mesa, en donde los acomodan y agrupan en cantidades establecidas y luego colocan en las fundas y cajas correspondientes (foto 6). El envasado de 500 gramos se realiza manualmente.

En términos generales, se observa que la P1 envasa una mayor diversidad de tamaños que la P2, lo que se vincula a que su producción atiende a un mercado más diversificado (consumo interno doméstico y comercial y exportación). Ambas introdujeron tecnología en el año 1994, la P2 lo hizo en todo el sector desde el rallado hasta el envasado, lo que le da continuidad a todo el proceso. En las dos plantas, la envasadora computarizada, que tiene un sistema más moderno de trabajo, es más rápida y tiene un rendimiento mayor, siendo también más simple en términos de las tareas que los operarios tienen que realizar (lo que se aprecia por las diferentes máquinas de la P1) con la ventaja de que posee un cerebro en el cual, los mecánicos o jefes de sector, programan los formatos, los tamaños, los pesos y la máquina lo regula automáticamente.



Foto 6 – Ensobrado del queso rallado (P2)

Estos procesos referidos al queso rallado, implican una diversidad de tareas que da lugar a varios puestos de trabajo masculinos mientras que las mujeres se encuentran concentradas en el llenado de las bolsas (a excepción de la P2 según razones expuestas) a pesar de que varias de las tareas mencionadas podrían ser realizadas indistintamente por unas u otros.

f) Fraccionado, feteado y cubitos

En la P1, el fraccionado de quesos se realizó en forma manual hasta el año 1995 en que se incorpora una máquina fraccionadora; la máquina y equipo de envasar el feteado están a nivel de prueba (y se realiza sólo para abastecer industrialmente a algunas empresas) y la máquina de hacer cubito tiene poco tiempo de funcionamiento, ambas son recientes (1996).

El proceso del **fraccionado** se inicia con el traslado de las hormas de queso desde la cámara hasta el sector de fraccionado. El mecánico prepara la fraccionadora colocando la

matriz²⁵¹ según el tamaño y tipo de queso a ser fraccionado (más duro -parrillero-, más blando -dambo-). Un operario prepara el queso, pela las hormas, o sea, retira el envase de polietileno y las “sorbetea” pasando con un paño un líquido antihongos (que preparó diluyendo en agua una sustancia que le entregó el laboratorio); coloca la horma en la matriz correspondiente y otro operario acciona la máquina²⁵² por medio de dos botones, bajando automáticamente un pistón que corta todas las porciones de una vez, uno u otro las va colocando sobre una mesa en donde otr@ operari@ las enfunda: pone de a dos en una bolsita -en forma manual- y las apila de a ocho sobre otra mesa “... *por motivos de higiene, lógicamente la misma persona que está tocando un envase de polietileno, que ha estado metido en un plástico no puede estar manoseando el queso; se trabaja normalmente con tres personas que se relevan entre ellos*” (encargada, PIE1). A continuación otr@ operari@ las va colocando en la máquina de cerrar al vacío²⁵³, ubicando los bordes de la funda en las guías de la campana a los efectos del sellado del envase (tres segundos), y a la vez que la campana se baja de un lado otr@ operari@ va cargando del otro, luego pasa la campana para el lado contrario y retira el queso del otro; al terminar el ciclo vuelve a pasar la campana y así alternando, los va colocando en una mesa, para que luego otr@ operari@ los envase en cajas y pese²⁵⁴.

Para el **feteado**, el operario coloca el queso sandwich en la máquina feteadora (algo más sofisticada que las máquinas feteadoras comerciales pero de funcionamiento similar) y la bandeja en el lugar indicado, acciona la máquina y cuando para, retira la bandeja, coloca otra y vuelve a accionar la máquina.

En el año 1995 se incorporó una máquina (Dixi) que permite el envasado en bandejitas termoformadas, pero todavía no está (1996) en funcionamiento porque “... *hubo que hacer ajustes en los diseños, la cubierta, la presión, se necesitaba que fueran bandejas rígidas y el equipo que había venido no lo era, y después lleva su tiempo conseguir los materiales adecuados (son importados), los técnicos que lo montaran*” (encargada, PIE1).

251 La matriz consiste en una línea de liras que corta el queso en porciones iguales permitiendo estandarizar el producto -a diferencia del corte manual en que había variaciones entre las porciones ya que dependía del pulso de cada persona-.

252 Dependiendo de la corteza del queso se le da una o dos velocidades a la máquina para que las liras no se revienten, tardando cada operación de fraccionado de uno a dos minutos. En casos de quesos de cáscara muy dura (colonia, sbrinz) se continúan cortando manualmente.

253 Equipo de doble campana, que permite trabajar de manera continua y alcanzar una alta velocidad de producción.

254 “Se forma una continuidad entre el cerrado y el envasado al vacío, si hay poco personal los que embolsan van cerrando al vacío, por ejemplo. Hay compañeras que las colocan en las cajas y las pesan y... aparentemente no son pesadas. Esas compañeras trabajan en otras tareas [de la planta]” (operario fraccionado, PIE8).

Los **cubitos** de queso muzarella, se hacen desde mediados del año 1996, cuando fue puesta en funcionamiento una máquina (incorporada alrededor de dos años antes) para el corte de los mismos. “*El volumen que se está produciendo es reducido pues se trata de un producto que está entrando al mercado... se está viendo la posibilidad de lanzar estos cubitos también en la Dixy, en un envase de 200, de 250 gramos, que sea más manejable*” (*ibid.*, PIE1).

La expansión de estas tres modalidades de corte y envasado se vinculan, principalmente, a la demanda del mercado y a nuevas estrategias de ventas. En 1996, se estaban realizando las pruebas y ajustes necesarios en la calidad de los productos y la presentación de los envases, encontrándose también en proyecto la modificación y ampliación del área física, para un adecuado funcionamiento del sector.

Estas nuevas líneas, que se están desarrollando en la P1, se implementan con trabajo casi exclusivamente masculino, ya que las mujeres sólo están eventualmente y no en forma permanente en las tareas requeridas. En los procesos de trabajo que se describieron, casi todas las tareas podrían ser realizadas sin establecerse una discriminación, aunque parecería que la tendencia es de reiteración independientemente de la diversificación de los productos y de la expansión de la industria.

g) Fechado y/o etiquetado de envases

En ambas plantas, el fechado y/o etiquetado de los envases, se lleva a cabo de dos maneras: está incorporado al proceso de la línea de envasado o se realiza en forma independiente del proceso (sólo se da en la P1). En el primer caso, se realiza en forma manual o automática, dependiendo del tipo de envasado y de la tecnología incorporada en cada planta, (procedimiento que ya fue descrito en los casos que correspondía). En el segundo caso, se realiza sólo manualmente: la operaria recibe, en el lugar de trabajo, las cajas con los sobres o plásticos (de diferentes tamaños) para envasar el queso sandwich. Diariamente, etiqueta de 3000 a 4000 plásticos utilizando un fechador manual (en donde gradúa la fecha de vencimiento) con el que va pegando un sticker en las fundas correspondientes “... *tengo mucha práctica*” (*etiquetadora, PIE3*). Deja los sobres sobre una mesa de la cual son retirados por el personal de envasado. Realiza el mismo procedimiento para etiquetar otros envases como, por ejemplo, cajitas de cartón para los quesos crema envasados, cajitas de triangulitos, etc.

A la vez que etiqueta, revisa que el material se encuentre en condiciones, y descarta los que tienen corrida la impresión, están manchados, rallados, despegados, etc., y los coloca en una caja para devolución. Cuando hay cierta cantidad (50 o 60 sobres de cada tipo), hace el conteo, registra cantidad, motivo de la devolución y lo entrega a la administración.

La asignación de la tarea a una mujer, igual que en la devolución de productos, está reiterando un patrón que no parece fácil desarraigar de la cultura empresarial, como se verá en los capítulos siguientes.

h) Control de calidad y laboratorio

El control de calidad que realizan las plantas se vincula, básicamente, al proceso de elaboración y al producto terminado pronto para su expedición. Es importante mencionar que la calidad no sólo está referida a los análisis y controles de laboratorio,

También tiene que ver con la higiene y es fundamental la prolijidad, la presentación; calidad es que una producción esté estandarizada, la calidad no puede ser más o menos esto, más o menos lo otro, está dentro de lo que podés considerar calidad, que sea parejo y estándar, que el producto salga de la mejor forma posible en todos los aspectos (encargada, PIEI).

En general, las plantas realizan un control de calidad que es el visual. Las personas responsables por los productos envasados observan constantemente el queso que cae, la textura, el fluir, el color, detectando posibles fallas a través de la vista, y a la vez vigilan las condiciones de higiene: suciedades provenientes de la olla, de la misma materia prima o de algún queso que no se limpió correctamente, etc. Además, l@s operari@s de los distintos sectores, realizan un control de la presentación del producto terminado, en términos de higiene y de condiciones del envasado, descartando aquellos que no cumplan con las especificaciones requeridas.

El personal operario y/o de supervisión también lleva a cabo, durante la elaboración y envasado de los productos, una variedad de controles en las distintas operaciones del proceso relativos a: procesos térmicos, graduación de velocidad de las máquinas, regulación de dosificadores, estado de los envases, pesos de envasados y otros varios según corresponda.

Así, en la P1 y para la elaboración del queso fundido, la misma operaria que realiza el etiquetado, prepara la materia prima a ser incorporada en la elaboración: pesa las sales según corresponda a cada tipo de queso (requesón, de untar, etc.), el conservante -que no llevan todos los quesos-, las esencias (roquefort, pimienta); pica el fiambre o prepara otros insumos

según indicaciones recibidas del capataz. La tarea requiere “... *tener mucho cuidado porque una equivocación, por ejemplo, en la cantidad o tipo de sal, falla todo porque el queso sale mal, es un trabajo de mucha responsabilidad*” (etiquetadora, PIE3).²⁵⁵

Además, ambas plantas sacan muestras de cada tanda de producción para realizar los controles técnicos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos. En la P1, las muestras son enviadas, para tal efecto, al laboratorio central de la empresa quién posteriormente informa de los resultados o se comunica telefónicamente en caso de existir alguna observación importante, mientras que en la P2, los controles son llevados a cabo en el laboratorio de la misma planta.

Las tareas de laboratorio de la P1 son sustantivamente diferentes a las de la P2. Así, mientras en el laboratorio de la P1 sólo se efectúan preparados de materia prima y de sustancias para la preparación de algunos de los quesos²⁵⁶, el laboratorio de la P2 realiza también análisis específicos de la materia prima y de los productos elaborados.

En la P2, los análisis y controles de laboratorio son realizados por una Química laboratorista y revisados por el jefe de industria 1 o 2, en caso de ser necesario. La Química efectúa el control de calidad mediante la realización de análisis microbiológicos, físicos, químicos u otros de la materia prima a ser utilizada, los insumos, los procesos de fabricación y la calidad deseada de los productos fabricados de acuerdo al padrón establecido en relación a humedad del queso, pruebas de gordura, etc. Efectúa además controles técnicos de procesos intermedios de los productos en elaboración, por ejemplo: para la producción del queso muzarella, controla las características de la leche a ser utilizada, como acidez, PH, existencia de antibiótico, gordura, extracto seco, etc. y, en la preparación de la masa, analiza una muestra de cada olla, controlando tenor de sal, extracto seco, gordura, humedad y derretimiento, entre otros, informando al jefe de industria 2 de los resultados.

En el laboratorio de la P1, se prepara la materia prima para la elaboración del queso fundido pero no se realizan análisis técnicos, practicándose una observación directa del producto, un control físico-organoléptico basado principalmente en la experiencia del operario. Esta situación se da particularmente en el caso del fundido del queso, “... *dado que*

²⁵⁵ En los últimos meses comenzó a enseñar la tarea a un operario quien en algunas situaciones –cuando tiene mucho para etiquetar- la sustituye.

²⁵⁶ Los controles de calidad de los productos se realizan en el laboratorio industrial de la Empresa A, para lo cual –como ya se mencionó- se envían muestras, en forma periódica, a fin de determinar el PH, el porcentaje de humedad, el porcentaje de grasa, etc., y de acuerdo a esos datos verificar que las mezclas de quesos que se están elaborando cumplan con las especificaciones.

el quesero es el que sabe exactamente el punto del queso y está con el apoyo del capataz permanentemente” (encargada, PIE1).

i) Devolución de productos envasados

La P1 recibe las devoluciones de productos envasados -provenientes generalmente de supermercados- que fueron recepcionadas por el sector de Expedición (ubicado en la Planta principal de la empresa A). Las devoluciones, en cantidad variable, vienen en cajones de plástico donde está mezclada todo tipo de mercadería (ricota, requesón, queso rallado, etc.) que presenta fecha vencida o alguna otra irregularidad. Una operaria realiza la tarea (sentada) de revisión de la mercadería, utilizando guantes, una espátula y, un cuchillito para sacar el nylon, abrir las tapas, retirar los envases, etc., y, de acuerdo a especificaciones establecidas sobre el estado y las condiciones del producto, decide si se desecha o reprocesa. En el primer caso, lo coloca en bolsas “... *y un compañero se encarga de llevar la bolsa de deshecho y de pesarla informando del peso al capataz” (operaria volante, PIE4).* La mercadería que está en condiciones de ser reciclada -por ejemplo, le entró aire a la bolsa, tiene hongos, otros- les saca el envase, raspa con espátula, etc., la corta en trozos con una cuchilla y coloca en cajas para tal fin.

j) Otros servicios de apoyo

Según se ha podido observar, en ambas plantas, se llevan a cabo una serie de servicios de apoyo al envasado de los derivados del queso, entre los que fueron mencionados la recepción, traslado y expedición de la mercadería, las tareas en la cámara de frío, el etiquetado de los envases y las tareas de laboratorio. A ellos se suman otras actividades, que también son fundamentales y necesarias para un correcto funcionamiento de los distintos sectores, tales como el mantenimiento de las máquinas y equipos, el lavado de piezas, tolvas y máquinas y, la preparación y traslado de materia prima, materiales, productos u otros.

El mantenimiento de las máquinas y equipos es fundamental para las actividades que se realizan en las plantas requiriéndose del trabajo que realizan los mecánicos. Estos tienen a su cargo el mantenimiento y el correcto funcionamiento de las máquinas y equipos, que se utilizan en el proceso de elaboración y envasado de los derivados lácteos. Además, en determinadas situaciones, deben ocuparse de poner en funcionamiento máquinas y de adoptar las medidas necesarias para prevenir accidentes y evitar desperdicios; y, en algunos procesos deben estar presentes en forma casi permanente.

Las máquinas tienen sus problemas, algunas por demasiada edad y otras porque son nuevas y las estamos conociendo, entonces siempre hay un mecánico alerta y se los llama cuando hay alguna dificultad, ajustar el menú, volver a programar, adaptar el papel, la temperatura del sellado ... (capataz, PIE9).

En algunas situaciones, la puesta en funcionamiento de las máquinas, pueden presentar inconvenientes y requerir de ajustes que no siempre son competencia de los mecánicos de la planta, circunstancia en la cual se hace necesario recurrir a los representantes y/o técnicos de la empresa importadora²⁵⁷, quienes en oportunidad de la venta e instalación de las máquinas brindaron a los mecánicos y capataces, nociones básicas de su manejo y funcionamiento.

En la P1, las últimas incorporaciones de máquinas, produjeron un aumento en el trabajo de los mecánicos que sobrepasa la jornada normal de trabajo “*Llegamos a cubrir pero estamos exigidos, dos por tres tienen que darnos horas extras porque no hay tiempo de hacer el trabajo*” (mecánico, PIE10).

Las tareas de lavado y preparación de la mercadería son, por lo general, realizadas por l@s operari@s en el sector en el que desempeñaron su trabajo -pudiendo también colaborar con otros sectores- siendo llevadas a cabo durante el proceso de envasado o al finalizar la jornada laboral, según sea necesario. En algunos casos, para el lavado de las máquinas se requiere que el mecánico desarme determinadas partes o piezas de las mismas.

Diariamente y de acuerdo a la planificación de la producción del día, el capataz y/o el personal de turno preparan y acondicionan la materia prima, insumos, herramientas, materiales y demás implementos necesarios, y lo trasladan al sector correspondiente.

Tú ya vas preparando todo, la cantidad de tablas que las tengan a mano, la cantidad de tapitas... generalmente las preparo yo, cuando se empieza una tarea no se puede perder tiempo en conseguir materiales, materia prima, herramientas, porque al final no haces ni una cosa ni la otra, entonces cuando tenés el tiempo de organizar eso, lo preparo y lo dejo pronto. Se larga una producción y no tenés problemas de nada, no te falta nada, es todo continuo, no hay interrupción (capataz, PIE9).

De la misma manera, durante la producción o al finalizar la jornada, los productos elaborados y envasados son trasladados -generalmente en zorras- y acondicionados en la cámara o estibados en el lugar correspondiente para su expedición.

²⁵⁷ Por ejemplo, en la P1, la selladora de las tapas de la máquina de requesón, no ajustaba correctamente, en cuyo caso fue necesario llamar a los técnicos de Argentina (representantes de la máquina) para que hicieran el cambio de la matriz que ajusta la tapa al vaso.

Otra tarea del personal consiste en limpiar su área de trabajo, debiendo éste quedar en perfectas condiciones de higiene y asepsia, lo que implica que l@s operari@s deben cuidar además de la limpieza de las máquinas, de su lugar de trabajo. La limpieza se suma como elemento de la polivalencia al conocimiento de los sectores de la fábrica, aumentando el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores.

Con el propósito de completar aquellos aspectos más generales que forman parte del contexto de las plantas y, en particular se relacionan con la forma en que se desenvuelven los procesos de trabajo y, en consecuencia con las actividades y tareas que realizan l@s trabajador@s, se exponen a continuación las condiciones y medio ambiente de trabajo.

2.2 Condiciones y medio ambiente de trabajo²⁵⁸

En términos generales, los mandos medios de las plantas manifiestan preocupación por las condiciones y el medio de ambiente de trabajo, informando y asesorando al personal sobre Normas de Seguridad e Higiene a ser contempladas y/o atendiendo las demandas correspondientes; y les proveen de equipos de trabajo e implementos de seguridad -llamados Equipos de Protección Industrial (EPI) en la P2- tales como túnicas, mamelucos, gorros, zapatos de seguridad o botas de goma, eventualmente camperas y -si corresponde- tapabocas. La P2, además, proporciona protectores auriculares.

En la P1, una comisión de la empresa A, vigila periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en relación al uso de los equipos de trabajo e implementos de seguridad, mientras que la P2 tiene un técnico de seguridad del trabajo en forma permanente, que recorre los sectores y hace el seguimiento de los funcionarios en términos de organización, disciplina, uso de equipos de seguridad, etc. y, en caso de encontrar alguna omisión o situación irregular, informa al departamento de personal, para que cite al operario y firme la advertencia que corresponda.

En la P2, se registra una buena aceptación general de las normas de seguridad, sin embargo

El personal tiene resistencia al uso de protectores auriculares porque no los consideran necesarios... si quieren hablar entre ellos pueden, los auriculares no les saca completamente la audición, les resulta incómodo porque las primeras semanas

²⁵⁸ Las condiciones y medio ambiente de trabajo que aquí se tratan son comunes a tod@s l@s trabajador@s de las plantas. Aquellas situaciones, más específicas, que refieren a las particularidades de género, son incluidas en otros apartados en donde se considera que su lectura es más pertinente para el análisis.

les puede molestar el canal del oído y es un cuerpo extraño porque está dentro de nosotros y las personas quieren libertad, pero aquí están obligados a usar los protectores quieran o no quieran. Hay que concientizarlos (técnico de seguridad industrial, P2E8).

En cuanto al uso de la ropa de trabajo, no todo el personal es prolijo y responsable. En ambas plantas, se realiza un control riguroso de los equipos entregados y de sus condiciones de higiene; la P2 expresa que es fundamental la toma de conciencia del cuidado de los mismos, por parte del personal. El sistema de entrega, lavado y uso de la ropa, así como la cantidad de equipos al año, etc. es similar en ambas plantas, excepto en la industria 2 (de la P2)²⁵⁹ que tiene un lavadero y un sector de costura para la ropa de su personal.

Entre otras situaciones, referidas a las condiciones de trabajo, personal de la P1 coincide en que la instalación de ventiladores de techo (para el verano) y un sistema de calefacción (para el invierno), así como la mejora de baños, duchas y vestuarios, permiten trabajar más cómodamente. Ambas plantas tienen comedor, la P1 cuenta con una cantina y la P2 tiene servicio de cocina ofrecido por la misma planta.

A continuación y a los efectos de señalar los riesgos ambientales que se identificaron en ambas plantas, se toma como referencia la clasificación de riesgos ocupacionales²⁶⁰ utilizada en la P2 y que está basada en la normativa existente en el país.

El riesgo físico que se señala persistentemente es el ruido de las máquinas que está presente en todos los sectores, en algunos más que en otros, con más o menos intensidad, en forma permanente o discontinua, dependiendo del tipo de equipo. En la P1, los espacios son relativamente amplios, lo que facilita que el ruido “... permita hablar sin gritar.” (*operaria queso crema, PIE5*). Sin embargo en la P2, la cercanía de los sectores de producción plantea dificultades adicionales porque

... el ruido no tiene por donde salir y los equipos están muy juntos, es cuestión de poco metros cuadrados ... entonces hay barullo de más, se juntan los barullos de los sectores y es infernal (se refiere a la parte superior e inferior de la planta), por eso es que comenzamos a hacer una campaña en favor del uso de las protecciones que se tienen (técnico de seguridad industrial, P2E8).

²⁵⁹ Véase nota 224 de este capítulo.

²⁶⁰ Esta clasificación comprende el siguiente ordenamiento de los riesgos ambientales: - físicos: ruidos por causa de máquinas, ruido continuo, humedad, calor, frío; - químicos: polvo, sustancias, vapores, productos para higienización; - biológicos; - ergonómicos: monotonía y repetitividad, postura inadecuada, levantamiento y transporte manual de peso, trabajo pesado; - de accidentes: máquinas y equipamientos, almacenamiento inadecuado.

Entre otros daños físicos, los más comunes son las quemaduras, ya sea por la manipulación inadecuada de los productos que se elaboran y envasan o por la realización de tareas que se llevan a cabo con vapor (envasado queso muzarella, tareas de limpieza)

Las situaciones más comunes de riesgos químicos, se vinculan al uso de sustancias y productos para la higienización y lavado de materiales, piezas, máquinas, lugar de trabajo, etc., no teniendo resultados de gravedad, siendo común el uso de *guantes* “... *el agua fría hasta hoy no me ha perjudicado, uso guantes (...) cuando trabajé en la fermentera, me lastimé con soda la vista, pero no fue nada grave*” (lavandería, antes elaboración muzarella, P2E3).

En relación a los riesgos ergonómicos²⁶¹, las plantas presentan diferencias importantes en cuanto a la postura física, situación que también puede vincularse al uso de la tecnología. En la P2, la mayor parte del personal trabaja de pie y caminando, pero en la P1, el 80% del personal, ya sea femenino o masculino, trabaja sentado, habiéndose incorporado en los últimos años bancos, y sillas con respaldo. Además, y si bien la renovación de equipos ayuda a que algunas tareas del proceso de trabajo se realicen en posición sentada “... *hay otros lugares en donde se logró trabajar así, porque la tarea se hace bien y se rinde igual (...) en otros sectores, el trabajo se continúa realizando en posición agachada y/o caminando porque el tipo de tarea así lo requiere*” (encargada, PIE1); situación ésta última que también se da en la P2.

Según informaciones de la administración de las plantas, los riesgos de accidentes, no aumentaron ni disminuyeron y, en términos generales, se los reporta como bajos, no registrándose accidentes de trabajo fatales²⁶². Estos riesgos, derivan principalmente de la manipulación, limpieza y puesta en funcionamiento de las máquinas y equipamientos; en particular, el mecánico es una de las personas que se encuentra, eventualmente, más expuesto a accidentarse cuando realiza el mantenimiento de las máquinas, desarma y arma piezas, soluciona desperfectos, etc. En algunos casos, las máquinas sólo funcionan al apretar los botones con las dos manos, por lo que es imposible cortarse o accidentarse las manos.

Cabe señalar que, en la P2 funciona una Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA), requisito por ley de toda empresa que tenga más de 20 funcionarios. Se trata de una comisión que se nombra una vez al año y se integra con un representante del

²⁶¹ Los otros riesgos ergonómicos, mencionados en la clasificación precedente, vinculados más directamente con las características y requisitos de las tareas, se examinan en el capítulo 7 por estimarse que ellos están más relacionados con la división sexual del trabajo.

²⁶² En el portón de entrada de la empresa B, un cartel exhibe la estadística de la cantidad de días transcurridos sin accidentes de trabajo.

empleador, tres titulares y tres suplentes operarios y tiene como objetivo central advertir a l@s operari@s sobre los posibles riesgos a fin de prevenir accidentes.

2.3 La gestión productiva de las plantas 1 y 2

A modo de síntesis, se retoman aquí algunos aspectos desarrollados en el Capítulo 3 para comentar la dinámica observada en las P1 y P2, especialmente con relación a la gestión productiva.

De lo expuesto -hasta ahora- se puede decir que los objetivos perseguidos por las plantas son, en menor o mayor grado, coincidentes; sin embargo, no ocurre lo mismo con la manera de implementar la gestión productiva o de adoptar nuevos modelos para esa gestión, en tanto aparecen más diferencias que similitudes. Por cierto, las exigencias de gestión para las plantas no son las mismas, lo que se evidencia a través de las propias características de los sectores de envasado de cada una de ellas, en los cuales -según se observó- participan elementos diferentes, en términos de modernización tecnológica, tipo de derivados que se envasan, tareas que se realizan, niveles de productividad, volúmenes y destino de la productos, además de otros aspectos, no menos importantes, que se relacionan con la organización del trabajo y la gestión de la mano de obra.

Ambas plantas pasaban (en el momento del relevamiento de información) por un proceso de cambios en su base técnica y organizacional, aunque cada una ponía el énfasis en distintos aspectos. En la P1, como reflejo de la búsqueda de competitividad de la Empresa A, la preocupación se centraba en la diversificación de productos y de nuevas presentaciones, por lo que los cambios en la base técnica –que también le permiten mejorar la calidad de los productos- constituía un aspecto de fundamental importancia, siendo que los aspectos organizacionales, se recreaban en torno a prácticas ya existentes a la vez que estaban siendo procesados en un marco de estrategias empresariales más generales. En cambio²⁶³, la P2 si bien había introducido alguna modificación en su base técnica -en el período previo a la recolección de la información- sus acciones en busca del mejoramiento de la calidad estaban dirigidas a efectuar cambios en la gestión de la mano de obra, razón por la cual se encontraba implementando un sistema de trabajo denominado “5 S” (seiri, seton, seiso, seiketsu y

²⁶³ No corresponde en este trabajo indagar acerca del por qué de esas diferencias, aunque ellas están indudablemente relacionadas con la distinta estructura organizacional a la que pertenece cada planta, tal como se advierte en la primera parte de este Capítulo.

shitsuke)²⁶⁴, orientándose hacia lo que se ha llamado "gestión participativa" o "prácticas de reconocimiento", según los enfoques teóricos mencionados en el Capítulo 3 (tema que se retomará en el capítulo siguiente).

En lo que respecta a la P1, la gestión productiva puede ser revisada en base a los criterios de flexibilidad establecidos por Salerno (1995). En ella, esta flexibilidad se relaciona básicamente con la diferenciación de los productos, tanto en términos de variaciones en su composición y envasado como en la incorporación de nuevas modalidades, que responden a un cambio efectivo en la familia o gama de productos y, también -a diferencia de lo que fuera señalado por el autor- a estrategias de ventas y de marketing. De acuerdo a la información obtenida, puede decirse que el conjunto de estas estrategias, se vinculan a la expansión impulsada por la empresa A, en el mercado interno y en la producción de derivados para la exportación, lo que resulta en la adopción de mayores exigencias, particularmente en lo que se refiere a la capacidad para desarrollar y adoptar nuevos productos y procesos.

Esa flexibilidad no deja de tener relación con la organización del trabajo implementada, la que presenta una mezcla de elementos flexibles (más polivalencia, más rotación) y de otros típicamente tayloristas. Así, aumentan los ritmos en algunos procesos, pero se mantienen las características repetitivas e incluso manuales de las tareas y los procesos "en línea". De modo que tampoco esos cambios alteran demasiado las prácticas de trabajo -o la calificación necesaria para realizarlo- y desde una perspectiva de género, no parecen justificar la tendencia que se observa a desplazar a las mujeres -especialmente las ya entrenadas- de las tareas de producción.

Esas formas de flexibilidad productiva son -de algún modo- ajenas a la P2, donde la gestión productiva se desenvuelve mediante otros parámetros que se intersectan con la forma y las condiciones en que l@s trabajador@s realizan el trabajo, aproximándose más a las prácticas de "gestión participativa", las que tampoco son ajenas a la P1. En otras palabras, las preocupaciones de la P2, relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la producción, son atendidas particularmente a partir de la implantación y vigilancia de las "5

²⁶⁴ En su modelo original las "5 S" son definidas de la siguiente manera: SEIRI: Organización - Distinguir entre lo necesario y lo innecesario y desprenderse de aquello que no se necesita; SEITON: Orden - Establecer un lugar de trabajo ordenado para tener a su alcance lo necesario en el momento adecuado; SEISO: Limpieza - Eliminar basura, suciedad y materiales extraños de su lugar de trabajo. Limpiar y mantener limpio. Limpieza como una forma de inspección; SEIKETSU: Estandarización - Mantener las cosas organizadas, ordenadas y limpias, incluyendo el aspecto personal y el medio ambiente que lo rodea. (Práctica constante de SEIRI, SEITON y SEISO); SHITSUKE: Disciplina - Transformar estas prácticas en un hábito (Kazuchilla Sato, 1992).

S”, sistema mediante el cual se debe comenzar -según los gestores- para implantar la calidad total, teniendo en Brasil el siguiente significado:

1. sentido de utilización racional de los recursos para evitar desperdicio;
2. sentido de organización, control visual a través de la disposición sistemática de los ítems para ser localizados rápidamente;
3. sentido de limpieza, conservación de los equipamientos;
4. sentido de salud, preocupación con la salud física y mental;
5. sentido de autodisciplina, la más importante de todas, y que implica seguir los patrones técnicos, éticos y morales que rigen la organización donde se trabaja (Neves 1993:7/8).



Foto 7 - Sistema “5 S” - Laticínios CCGL S.A

En la P2, la adaptación de este sistema combina cinco aspectos: salud, higiene, calidad, seguridad en el trabajo, y productividad²⁶⁵ (foto 7), los que comparten elementos relativos a la nuevas tecnologías (“blandas”) de gestión de la mano de obra, a la vez que podrían considerarse parte de la flexibilidad de la gestión productiva, en tanto contribuyen a la “capacidad competitiva en materia de costos, tiempos y calidad” (Salerno, 1995). En otras palabras, el cuidado de estos cinco aspectos, pueden ser vistos como flexibilidad de la

²⁶⁵Las acciones de las “5 S” son coordinadas por la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA).

gestión productiva, en tanto contribuyen a obtener un mejor aprovechamiento de la materia prima, reducir costos y riesgos laborales, aumentar el rendimiento, etc., lo que no deja de tener efectos sobre la mano de obra, vinculándose a la relevancia que adquiere el tomar conciencia de producir un producto de buena calidad que sea competitivo en el mercado y satisfaga al consumidor. Al respecto

... el personal también tiene una idea de control de calidad del producto que incluye a la persona que está trabajando en él, entonces en esa parte de concientización de los trabajadores, ellos tienen que ver que tienen que hacer un producto con cualidades buenas que no sólo es un éxito para la empresa sino para ellos también (jefe de industria 2, P2E7).

De esta forma, la calidad pasa a ser parte de la realidad cotidiana de la planta, en donde todos y cada uno son reponsables por el mejoramiento de la misma.

De una u otra manera, la gestión productiva de ambas plantas, ya sea a través de las innovaciones tecnológicas y/o de la reorganización de la producción y del trabajo, derivó en una mayor productividad, los procesos se aceleraron y -en algunos casos- estandarizaron, variando el ritmo de producción, reduciendo desperdicios y tiempos muertos, lo que también generó cambios en la organización del trabajo (forma de producir y requisitos de ciertas tareas).

Lo expuesto permite apreciar que cada una de las plantas encamina de diferente manera la gestión productiva -situación que puede estar motivada por las distintas características que ya fueron descritas- lo que también es indicativo del tipo de estrategias que son implementadas y, cuyos resultados evidencian un comportamiento de innovación²⁶⁶ más o menos complejo, dependiendo del énfasis dado a aspectos tecnológicos u organizacionales.

Al respecto, cabe señalar que, las innovaciones “blandas” relacionadas con la organización del trabajo, son comúnmente percibidas -en la práctica empresarial- como mera consecuencia de las innovaciones tecnológicas y no como innovación por sí sola, lo que se traduce en el discurso, tanto gerencial como operari@, situación que plantea dificultades para una correcta comprensión de la misma. En cambio, la descripción de los procesos de trabajo tomados en cuenta permite advertir que no en todos los casos es el proceso mismo el que justifica las estrategias empleadas en la organización del trabajo y la gestión de la mano de obra. Además de la asignación de tareas según el sexo, la polivalencia observada cuando a las tareas de producción se les agrega el control de calidad, la limpieza del lugar de trabajo,

etc., no siempre puede justificarse por la tecnología -y el consiguiente proceso- implementada. En virtud de ello y a efectos de sortear las complejidades mencionadas, se consideró apropiado analizar por separado estos dos aspectos, cerrando este capítulo con las innovaciones tecnológicas y profundizando en los capítulos siguientes todo lo referido a aspectos de gestión de la mano de obra.

Por último, debe señalarse que al describir los procesos de trabajo, se consideró necesario incluir someros comentarios acerca de sus implicancias para la división sexual del trabajo de producción, en virtud de que ellos constituyen la "prueba empírica" de la misma (dichos aspectos serán retomados en los capítulos siguientes).

2.4 Innovaciones tecnológicas

De modo general, se observa que las plantas tienen una base tecnológica heterogénea: las nuevas inversiones (cuando las hay) se hacen principalmente para ampliar o diversificar la producción, siendo menos los casos en que se realiza una renovación completa de las líneas productivas.

En la P1, la incorporación y renovación de máquinas fue significativa -requiriendo además de cambios en el layout²⁶⁷ - y se vincula principalmente a la diversificación de los productos, la que está estrechamente relacionada a la atención de la demanda y a su perfil exportador: "... el mercado que ha abarcado la empresa[A] es mucho más amplio, por eso es lógico, a medida que va aumentando hay que buscarle las soluciones, de cómo sacar mayor producción" (encargada, PIEI)²⁶⁸. Las máquinas aumentaron en un 100% en los últimos años, representando una inversión de alrededor de 500 mil dólares. Se incorporó maquinaria nueva en algunas de las líneas existentes y también para desarrollar nuevas líneas de productos:

Hace 15 años se trabajaba con 6 máquinas: una llenadora de queso sandwich de 4 kilos, una olla, la moledora, la máquina de envasar 200 gramos de queso crema, la máquina de triangulitos de crema y la de rallar de 8, 40 y 80 gramos, y en estos años

²⁶⁶ Se entiende aquí por innovación "... todo mejoramiento de la base tecnológica o de la organización de la empresa" (Reinecke, 1996) .

²⁶⁷ La P1, estima necesario la modificación y redistribución de los espacios físicos ya sea ampliando algunos sectores de la fábrica, y/o variando los lugares de desplazamiento, el almacenado de los productos y la disposición de las máquinas para un layout que facilite el traslado de la materia prima y de los productos elaborados, así como también ayude a la circulación de las personas. Todas mejoras y cambios -algunos concretados y otros en proceso- que brindan la posibilidad de desarrollar el trabajo de manera más cómoda a la vez que permiten una mejor comunicación no sólo a lo interno de los grupos de trabajo sino también entre los sectores de producción.

²⁶⁸ "De lo producido en esta planta básicamente los volúmenes importantes de exportación son queso sandwich de 4 kilos o rallado de 20 kilos, y después exportaciones de quesos de untar. Básicamente Brasil, algo a Argentina, México. Brasil es el fuerte de la exportación por el poder adquisitivo por el volumen de población los mercados más importantes nuestros deben ser Brasil y Argentina dentro del Mercosur y con México siempre se ha tenido un fluido intercambio comercial (...) La expectativa es de que, por ejemplo, la exportación de requesón hacia Brasil sea un flujo permanente, siendo uno de los motivos por los cuales se está proyectando cambiar de un proceso de fundido discontinuo a uno continuo. También se está trabajando en la presentación... productos con su leyenda en portugués y en español, justamente para entrar de lleno al Mercosur" (encargada, PIEI).

se fueron incorporando máquinas para distintos procesos [de las cuales a diciembre de 1996 no todas están en funcionamiento]: máquina de envasar requesón, máquina de envasar trozos de queso en bandejitas, máquina cortadora de fetas, máquina trozadora de quesos, máquina de envasado (Dixi), de rallado, deshidratador con dos ralladores, etc. (mecánico, P1E10).

En particular, las últimas incorporaciones de máquinas brindan la posibilidad de innovar en el producto: se envasan productos con características distintas (feteado, queso en trozos) a lo que se produce comúnmente y, en ciertos casos productos de exportación (requesón u otros). Se trata de innovaciones, con características técnicas y de diseño, que requiere del uso de materiales o insumos más nuevos (por ejemplo, bandejitas termo formadas) para su presentación.

En la P2, la actualización tecnológica se realizó principalmente en los sectores de recepción y embolsado de la leche (los que no son objeto de este estudio), mientras que para el procesamiento de los derivados lácteos la planta está trabajando [en 1997] con maquinaria y procesos muy antiguos y con muy poca o ninguna renovación, por ejemplo, la máquina de envasar requesón es de los años 60. Por cierto “... las máquinas están completamente deshechas e inclusive hay sectores que se desactivaron como el de la manteca” (jefe de industria 1, P2E1). Al respecto, se plantea la necesidad de renovar el sector de envasar requesón, lo que significaría una verdadera modernización del proceso, de fundamental importancia:

En el momento actual para que la planta pueda producir en cantidad y calidad se hace necesario que el sector de requesón y dulce de leche tenga nueva maquinaria y mejorar el ambiente de trabajo. Según Porto Alegre esa inversión costaría alrededor de 350 mil reales, de ellos depende si aprueban o no (...) Hoy estamos trabajando todo manualmente, las manos nunca están estériles, siempre tienen alguna bacteria, entonces el plan mandado a Porto Alegre fue justamente tener menos contacto con el producto, que exista una máquina más moderna que envase automáticamente y también mejore la presentación del producto (ibid., P2E1).

A ello se agrega que, la utilización del mismo equipo para envasar dos derivados diferentes, como es el caso del requesón y el dulce de leche, además de perjudicar la calidad del producto, plantea dificultades en términos de producción ya que “... las ventas del requesón son muy altas y se podría vender más pero no estoy consiguiendo producir lo suficiente. Entonces estoy tratando de producir menos dulce y más requesón” (ibid., P2E1).

Cabe recordar que, en la P2 los cambios se produjeron -básicamente- en dos momentos: uno en la década del 80, con la introducción de modificaciones en la elaboración de la masa del queso muzarella -lo que redujo la intensidad de las tareas manuales y aumentó

la producción- y otro, en el año 1994 con la modernización del sector del queso rallado, que tuvo como finalidad principal aumentar la productividad.

En términos generales, la incorporación de equipos o máquinas automatizadas, presentan ventajas posibilitando una mejor organización del trabajo y garantizando una continuidad del mismo. Ello se traduce en un aumento de la producción y de la productividad a la vez que puede facilitar las tareas que hacen l@s operari@s y mejorar los controles de calidad de las distintas etapas del proceso, en tanto el sistema de control facilita la obtención de los estándares establecidos relativos a textura, color, humedad, etc., del producto. Las envasadoras, por ejemplo, mediante la dosificación automática del llenado de envases (quesos en P1 y queso rallado en P1 y P2) permite obtener una dosificación exacta y elimina la aplicación de un criterio “*subjetivo*” recostado a las habilidades de las personas, permitiendo un mejor control de la cantidad envasada. También el fraccionado automatizado (en la P1) con la matriz de liras, asegura una calidad que disminuye el descarte; en otros casos las piezas o partes de las máquinas se reducen y son más chicas y livianas “... *en la máquina anterior el émbolo era un fierro largo, pesadísimo y había que cargarlo hasta la pileta para lavarlo*” (operaria volante, P1E4).

Ciertamente en la P2, la limitada incorporación de equipos y escasa modernización de los equipamientos, evidencia un rezago tecnológico importante, planteándose en forma reiterada, por parte del personal de supervisión, la necesidad de maquinaria nueva, a fin de incrementar la producción y alcanzar una mejor calidad de los productos. Si bien, esta preocupación es compartida a nivel gerencial, también se menciona que, las inversiones se han llevado a cabo en forma global, atendándose los distintos segmentos vinculados a la industria, la producción y la divulgación y, que dado el aumento de consumo, es en este último segmento, donde surge la necesidad

... de ampliar la divulgación y apoyar la comercialización de los productos de la empresa en todo el país (...) la empresa no abrió los ojos para el “marketing”, se invierte poco en propaganda, hoy estamos sintiendo esa preocupación por el Mercosur, antes no había todos los productos importados que hay hoy, precisamos competir con calidad y precio, eso es lo que busca el consumidor y nosotros tenemos calidad pero el precio aún es alto, por causa de la materia prima (gerenta, P2E10).

La tendencia encontrada es que, las máquinas automatizadas incrementan la producción, el ritmo de trabajo se acelera y también varían la cantidad de operaciones y los tiempos de las mismas. De este modo, máquinas y operari@s conjuntamente aumentan la productividad siendo necesario adaptarse a los nuevos ritmos, lo que supone un mayor desgaste de la fuerza de trabajo durante tiempos iguales. Si bien podría pensarse que estos

aspectos limitarían la capacidad de adaptación de l@s operari@s, ello no parece ser exactamente así, encontrándose que las resistencias iniciales se incorporan a la dinámica del proceso (y creemos que también al discurso gerencial) teniendo generalmente como resultado un acomodamiento positivo a los cambios.

En el primer momento se siente el cambio, pero después uno se acostumbra, es una producción más rápida se cansa más, antes era más lento, al ser más rápido es más atención, hay que controlar más. El cambio ha favorecido porque si bien hay más producción y se trabaja más que antes, se trabaja más cómodo, de otra manera. Ha sido ventajoso porque antes teníamos que hacer todo más a pulmón, en cambio ahora trabajaremos más, pero lo hacemos más fácil, lo hacemos más cómodos (operaria queso crema, PIE5).

Cuando los equipos que se introducen son similares a los anteriores, en general las modificaciones en el proceso de trabajo son poco sustantivas y no requieren de una capacitación específica para el manejo de los mismos. Por otro lado, se menciona que la incorporación de elementos de nueva tecnología modernizó el proceso de trabajo, generando cambios en los requisitos de las tareas y en el perfil de l@s trabajador@s. La observación confirma que las innovaciones se han orientado más a producir variaciones cuantitativas importantes y menos variaciones cualitativas, lo que ha relativizado la necesidad de cambios sustantivos en la organización del trabajo o en la gestión de la mano de obra.

El cambio es más bien lento, no son cambios progresivos. Se trae una máquina y de repente pasan cuatro o cinco meses antes de que se ponga en funcionamiento y después cuando la otra máquina ya no da para más nada empiezan a prepararla. Por lo general, cuando han venido máquinas nuevas el personal se ha adaptado muy bien, no ha habido grandes dificultades (etiquetadora, PIE3).

Las innovaciones tecnológicas mencionadas -las que se relacionan fundamentalmente con la P1- pueden crear, modificar o eliminar tareas, según el cambio de que se trate, lo que repercute en la organización del trabajo, en la forma y los procedimientos de la producción, en el número de personas, en la distribución y requisitos de las tareas que realizan l@s operari@s (polivalencia, calificaciones y habilidades, autonomía/control), en la división sexual del trabajo, entre otros aspectos, en donde la mediación de las barreras de género continúa teniendo resultados poco alentadores para la mano de obra femenina.

De modo general, se puede decir que la P1 acentúa la innovación en tecnología -y adquieren importancia las características del producto y del mercado- asumiendo una estrategia competitiva que apunta claramente a aprovechar el grado de diversificación para poder cubrir nichos en los mercados nacionales y de exportación; mientras que la P2 presenta

una situación diferente, en tanto la innovación tecnológica -si bien necesaria- ha sido poco relevante, siendo en cambio importante, el mejoramiento de la organización de la producción y del trabajo así como las condiciones en que éste se desarrolla. En relación a este último aspecto, cabe precisar que ambas plantas señalan las dificultades que enfrentan en términos del espacio de trabajo donde l@s trabajador@s cumplen su jornada laboral; dificultades que, por lo general, se relacionan a la distribución del mismo -entorpeciendo la circulación de las personas-, la incorporación de máquinas y/o a la realización de nuevos procesos, según sea el caso.

Lo antes expuesto, permite mostrar que las estrategias utilizadas, por una y otra planta, para implementar la gestión productiva, no son exactamente las mismas. Esta situación evidencia que, el mejoramiento de la calidad no sólo -y ni siempre- se obtiene mediante innovaciones en la tecnología “dura” (incorporación de equipos y máquinas) sino que también ello es posible a través de otros mecanismos o sistemas de trabajo como en esta oportunidad lo son las “5 S”.

Por otra parte, también conviene señalar que el análisis de este capítulo permitió apreciar que las innovaciones parecen haber producido diferentes niveles de beneficios y ganancias para mujeres y hombres. En particular, debe destacarse que en un proceso de transformación de las técnicas de producción, que hace menos riesgoso y desgastante el trabajo humano, las mujeres estarían siendo las más perjudicadas, en tanto la preponderancia del paradigma del trabajador masculino parece permitir que los hombres aprovechen mejor las ventajas que las innovaciones ofrecen.

De acuerdo con lo que se ha venido expresando, demás está decir que todo lo que se relaciona con las plantas ya sean los sectores de producción, las condiciones y medio ambiente de trabajo, la gestión productiva, las innovaciones tecnológicas etc. tienen una relación directa con los aspectos de la gestión de la mano de obra femenina y masculina, por lo que en la mayoría de los casos, los temas aquí tratados irán siendo retomados en los capítulos siguientes, introduciendo en el análisis los elementos relativos a la misma y, en particular, sus efectos y consecuencias en relación a las desigualdades de género.

CAPÍTULO 6. LA MANO DE OBRA DE LAS EMPRESAS Y LAS POLÍTICAS EMPRESARIALES PARA SU GESTIÓN

La gestión de la mano de obra es uno de los aspectos centrales de indagación para comprender los modos y procesos que alteran la inserción de mujeres y hombres en el trabajo fabril -y sus consecuencias en materia de desigualdades- especialmente en un proceso regional que ha incentivado la reestructuración productiva y los cambios en los modelos de organización del trabajo. En el entendido de que dicha gestión comprende todas las cuestiones que tienen que ver con las formas en que las empresas utilizan, organizan y distribuyen los recursos humanos, resultó conveniente distinguir dos grandes aspectos, fundamentalmente por razones operativas para el análisis: políticas y prácticas de gestión. Las políticas de gestión serán entendidas como aquellos criterios empresariales, que están establecidos como marco general para la gestión, tales como legislación laboral, convenios laborales, normas internas para la selección, contratación, ascensos, reglamentos, etc. y que regulan las prácticas cotidianas en el “*chão de fábrica*”. Las prácticas de gestión, comprenden esas acciones o prácticas cotidianas, que si bien está marcada por aspectos normativos, está más estrechamente vinculada con el cumplimiento, por ejemplo de las rutinas y los estándares de producción establecidos, y por ende, con la organización del trabajo -inclusive en términos de género- en el espacio fabril.

En función de lo expuesto, el desarrollo de este capítulo y el siguiente tienen la finalidad de analizar dicha gestión con una perspectiva de género, examinándose en primer término la mano de obra de las empresas y las políticas empresariales para su gestión y en segundo lugar, la forma en que se organiza el trabajo en su articulación con las prácticas de gestión de la mano de obra.

A continuación, se describen los recursos humanos de las empresas y las plantas en términos cuantitativos, según categoría y sexo, que brindan un conjunto de datos útiles y permiten una primera aproximación a la expresión que asume en ellas la división sexual del trabajo. Ello proporciona las primeras evidencias del peso relativo de mujeres y hombres en las empresas y plantas consideradas, así como de su “evolución” reciente, además de oficiar como “datos duros” que sirven para complementar el análisis, basado especialmente, en técnicas cualitativas. Además, se señalan algunas características del personal involucrado en la indagación y su distribución por género en los procesos productivos estudiados. Posteriormente, se desarrollan las políticas empresariales de

gestión de los RRHH, prestando especial atención al lugar que ocupan las relaciones de género en la delimitación de los criterios y las estrategias utilizadas.

1. Características de la ocupación

Cabe señalar que los datos que se analizan a continuación fueron suministrados por el Departamento de Personal de cada empresa y de la oficina administrativa de cada planta, en oportunidad del relevamiento de la información, el que fue realizado entre mediados del año 1996 e inicios de 1997.

1.1 El personal ocupado en las empresas A y B

En términos generales, es de mencionar que en la industria láctea el personal femenino ocupado es numéricamente bajo (alrededor de un 18%), y es menor particularmente en las actividades vinculadas a la producción, según las informaciones que fueran obtenidas a través de las entrevistas realizadas. Para cada una de las empresas (que incluyen la totalidad de las plantas o unidades industriales), los cuadros No. 1 y No. 3 muestran, la distribución del personal ocupado por sexo y categoría ocupacional (en cifras absolutas) y, la participación de mujeres y hombres en el total; los cuadros No. 2 y No. 4 establecen la estructura ocupacional de las empresas, discriminando por sexo, o sea, la participación de mujeres y hombres en cada una de las categorías existentes en las empresas.

En la **empresa A**, la plantilla de personal registra, en octubre de 1996, un total de ocupados de 2582²⁶⁹ entre obreros, supervisores, técnicos y administrativos, de los cuales 2322 son hombres y 260 mujeres, ello significa una proporción de un 10% de mujeres y un 90% de hombres en el total de ocupados. Es de resaltar que no hay ninguna mujer que tenga la categoría de supervisora siendo el 100% hombres y que su participación como obreras, en relación a los hombres sea apenas del 6%, siendo mayor su participación (24%) en la categoría de técnicos y semitécnicos. Sin embargo, esta categoría no refiere necesariamente a personal afectado directamente a la producción sino que también involucra otras actividades de gestión y administración. En la categoría de administrativos, en donde los hombres tienen una participación de un 83%, la proporción de mujeres,

²⁶⁹ “La evolución del personal que trabaja en [la empresa A] muestra una clara tendencia descendente. Mientras que en 1991 la plantilla indicaba 2850 puestos de trabajo, en febrero de 1998 eran 2212, lo que implica una reducción del 22,4%, según la empresa” (diario El Observador, 13 de marzo, 1999:3). También la información de la empresa A en su página web, referida al año 1998, dice que la empresa ocupa 2200 personas entre operarios, técnicos y administrativos.

contrariamente a lo esperado no es alta (17%), aunque lo más probable es que esta categoría reúna personal de ventas, marketing, administrativos en general y otros (Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1
Personal ocupado por sexo, categoría ocupacional
y tasa de participación. Empresa A - Uruguay - 1996

Categorías	Personal ocupado (absolutos)			Participación %/total	
	Total	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Obreros	1576	95	1481	6	94
Supervisores	138	0	138	0	100
Administrativos	637	110	527	17	83
Técnicos y semitéc.	231	55	176	24	76
Total	2582	260	2322	10	90

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la Empresa A (octubre, 1996)

En el Cuadro No. 2, puede observarse que de las 260 mujeres, que como se señaló son el 10% del total de la mano de obra ocupada, el 42% son administrativas, el 37% obreras y el 21% técnicas y semitécnicas. Esta distribución es sustantivamente diferente en la ocupación masculina, en tanto el porcentaje de administrativos es menor (23%) y el de los obreros (64%) más alto, comparados con la distribución femenina. En cuanto a la categoría de técnicos y semitécnicos, si bien puede llamar la atención que las mujeres tengan una representatividad mayor que los hombres (21% y 7% respectivamente), ello se explica por el hecho de que la empresa realiza varias tareas de laboratorio y afines, en donde su contratación es más común.

Cuadro No. 2
Personal ocupado por sexo y estructura de la ocupación
Empresa A - Uruguay - 1996

Categorías	Estructura de la ocupación %		
	Total	Mujeres	Hombres
Obreros	61	37	64
Supervisores	5	0	6
Administrativos	25	42	23
Técnicos y semitéc.	9	21	7
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa A (octubre, 1996)

En la **empresa B**, el total de ocupados según la plantilla de diciembre de 1996, es de 1187, de los cuales 120 son mujeres y 1027 hombres. En términos de proporción, el dato es significativo, en tanto al igual que en la empresa A, las mujeres son una proporción aproximada de un 10% y los hombres un 90%. Si bien, las categorías se registran más desglosadas que en la empresa A (administrativos, técnicos, ventas, producción, apoyo producción y otros), la categoría de supervisores no está explicitada en forma separada. De todos modos, es posible inferir que tampoco hay mujeres supervisoras en esta empresa: sólo basta observar que en las categorías de producción y apoyo a la producción ellas son un 3% y un 11% respectivamente, mientras que los hombres son el 97% y el 89%. Los técnicos no tienen una representatividad numérica alta entre los ocupados, siendo un total de 11, de los cuales 3 son mujeres y 8 hombres, mientras que en la categoría de administrativos, las mujeres son un 33% del personal ocupado (Cuadro No. 3).

Cuadro No. 3
Personal ocupado por sexo, categoría ocupacional
y tasa de participación. Empresa B – RGS - 1996

Categorías	Personal ocupado (absolutos)			Participación %/total	
	Total	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Administrativos	164	54	110	33	67
Técnicos	11	3	8	27	73
Ventas	129	13	116	10	90
Producción	593	19	574	3	97
Apoyo producción	265	28	237	11	89
Otros	26	3	22	12	88
Total	1187	120	1067	10	90

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa B (diciembre 1996)

En el Cuadro No. 4, se observa que de las 120 mujeres, el 45% se desempeña en la categoría de administrativas, 16% en la producción y 23% en apoyo a la producción. Esta distribución, al igual que en la empresa A, presenta diferencias con la población masculina, siendo en este caso el porcentaje de administrativos significativamente menor (10%) y el de la categoría de producción más alto (54%); sin embargo en apoyo a la producción (22%) no hay diferencias entre mujeres y hombres, situación que puede relacionarse con la inclusión de actividades de servicios generales (limpieza, cocina, etc.) en esta categoría.

Cuadro No. 4
Personal ocupado por sexo y estructura de la ocupación
Empresa B – RGS - 1996

Categorías	Estructura de la ocupación (%)		
	Total	Mujeres	Hombres
Administrativos	14	45	10
Técnicos	1	2.5	1
Ventas	11	11	11
Producción	50	16	54
Apoyo producción	22	23	22
Otros	2	2.5	2
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Empresa B (diciembre, 1996)

En ambas empresas, la participación de las mujeres y de los hombres en el total del personal ocupado es de un 10% y un 90% respectivamente. Otra semejanza está dada en que este 10% de mujeres son mayoritariamente administrativas: 42% en la empresa A y 45% en la empresa B, siendo menos las que se desempeñan en actividades afectadas directamente a la producción, categorías éstas en donde predominan los hombres.

1.2 El personal ocupado en las plantas 1 y 2

En la **Planta 1**, como se observa en el Cuadro No. 5, las mujeres constituyen algo más de un quinto del total de personas ocupadas (22%), concentrándose, al igual que los hombres, en la categoría de "obreros". Es de destacar que, en este caso, la tasa de participación por sexo, para dicha categoría, es idéntica a la tasa de participación que corresponde al total de personas ocupadas. La misma es notoriamente distinta para unas y otros (22% de participación femenina y 78% de participación masculina). El dato de la inexistencia de mujeres en cargos de supervisión en esta Planta es una simple reiteración del ya obtenido para el total de la Empresa A.

Cuadro No. 5
Personal ocupado por categoría y sexo
Absolutos y tasa de participación. Planta 1 – Uruguay – 1996

Categorías	Personal ocupado (absolutos)			Participación %/total	
	Total	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Obreros	63	14	49	22	78
Supervisores	5	0	5	0	100
Administrativos	2	1	1	50	50
Técnicos y semitéc.	2	1	1	50	50
Total	72	16	56	22	78

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la Empresa A (octubre de 1996)

En el Cuadro No. 6 se observa que a pesar de que en ambos casos el mayor porcentaje de personas se agrupa en la primera categoría, como ya se dijo, la estructura de la ocupación masculina acompaña mucho más la estructura total, que en el caso de las mujeres. Éstas presentan porcentajes que duplican el que se observa en el total de los ocupados para las categorías de administrativos y técnicos y semitécnicos, reiterándose el dato sobre inexistencia de mujeres supervisoras.

Cuadro No. 6
Personal ocupado por categoría y sexo
Planta 1 – Uruguay - 1996

Categorías	Personal ocupado % cat./total		
	Total	Mujeres	Hombres
Obreros	87	88	87
Supervisores	7	0	9
Administrativos	3	6	2
Técnicos y semitéc.	3	6	2
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, en base a Información proporcionada por la Empresa A (octubre de 1996)

En la **Planta 2**, si bien la forma en que cada empresa categoriza las ocupaciones impide una adecuada comparación con la P1, aparecen algunas diferencias, que vale la pena señalar, en cuanto a las tasas de participación. Tal como se observa en el Cuadro No. 7, en esta planta las mujeres se concentran en las categorías de administrativos y apoyo a la producción y no en las actividades de producción; ello lleva a que los hombres presenten una tasa de participación altísima (98%) en esta última categoría -alcanzando un porcentaje

más alto que en la P1 incluso en la categoría de apoyo a la producción (86%)- correspondiendo a las mujeres, respectivamente un 2% y un 14% en las mismas. Además, las mujeres son mayoría en la categoría de administración con una tasa muy alta: 64%, alcanzando también un porcentaje más alto que en el conjunto -aunque minoritario- en las categorías de ventas y apoyo a la producción. Esos datos desagregados se reflejan en el total, llevando la participación femenina a solamente el 10% (lo que manifiesta una diferencia importante con la P1, en la que las mujeres son el 22%).

Cuadro No. 7
Personal ocupado por categoría y sexo
Absolutos y tasa de participación - Planta 2 – RGS - 1996

Categorías	Personal ocupado (absolutos)			Participación %/total	
	Total	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Administrativos	14	9	5	64	36
Técnicos	0	0	0	0	0
Ventas	11	2	9	18	82
Producción	146	3	143	2	98
Apoyo producción	88	12	76	14	86
Otros	4	0	4	0	100
Total	263	26	237	10	90

Fuente: Elaboración propia, en base a Información proporcionada por la Empresa B (diciembre de 1996)

Al observar la información desagregada por sexo, el Cuadro No. 8 permite advertir cómo esa alta participación de los hombres en el total de la mano de obra de la P2 define una estructura de la ocupación para el conjunto de las personas ocupadas, muy semejante a la que presenta la mano de obra masculina. Las mujeres, en cambio, presentan una estructura notoriamente diferente, concentrando un 80% de la mano de obra en las actividades de administración y apoyo a la producción (que incluye tareas de servicios generales como cocina, limpieza, lavandería y laboratorio) rubros del empleo notoriamente feminizados en el mercado de trabajo.

Cuadro No. 8
Personal ocupado por categoría y sexo
Planta 2 – RGS - 1996

Categorías	Personal ocupado % cat./total		
	Total	Mujeres	Hombres
Administrativos	5.3	34.7	2.1
Técnicos	0.0	0.0	0.0
Ventas	4.2	7.6	3.8
Producción	55.5	11.5	60.3
Apoyo producción	33.5	46.2	32.1
Otros	1.5	0.0	1.7
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, en base a Información proporcionada por la Empresa B (enero 1997)

1.3 Cambios en las tasas de participación de las plantas (según género)

Los dos cuadros siguientes sirven para conocer los cambios ocurridos en las tasas de participación del personal -femenino y masculino- ocupado en ambas plantas entre los años 1991 y 1996. Cabe señalar que en ese período, el número de personas ocupadas en ambas plantas aumentó en el total, pese a lo cual se registró una disminución de la mano de obra femenina. Notoriamente, en ambos casos, las mujeres pierden participación, mientras los hombres ganan. El total de las mujeres ocupadas en la P1 pasó de 24 a 16 (Cuadro No. 9), de las cuales en su mayoría (14 de 16) forman parte del personal obrero (Cuadro No. 5) y en la P2 esta disminución fue de 47 a 29, (Cuadro No. 10) encontrándose todas ellas realizando tareas administrativas o de apoyo a la producción (servicios generales como limpieza, cocina, lavandería y tareas de laboratorio)²⁷⁰ (Cuadro No. 7).

En dichos cuadros, se observa que la participación femenina total en las P1 y P2 es de 22% y 11% respectivamente para el año 1996 (habiendo sido de un 40% y un 19% en 1991) mientras que en el total de las Empresas A y B (Cuadro No. 1 y No. 3) apenas alcanza a un 10% del total de personas ocupadas, 260 en 2322 y 120 en 1068 respectivamente²⁷¹. Partiendo de valores iniciales diferentes (la tasas de participación de las mujeres en la P1, duplicaban las de la P2 para ambos años), la reducción de la participación femenina es igualmente significativa: un 55% de disminución de la tasa entre

²⁷⁰ Es de señalar que esta planta tiene un departamento administrativo y un laboratorio de control de calidad a diferencia de la P1 que sólo cuenta con un sector administrativo que registra la información básica la que es enviada a las oficinas centrales de la Empresa A, siendo también mínimas las tareas de laboratorio enviándose las muestras al laboratorio central.

²⁷¹ Este dato se relaciona con uno de los criterios de selección de los casos utilizados para la investigación, en búsqueda de plantas que ocuparan mujeres.

1991 y 1996 en la P1 y casi un 59% en la P2. Mientras que sucede lo contrario con los hombres: un aumento del 30% en P1 y de casi un 10% en la P2.

Cuadro No. 9
Personas ocupadas por sexo. Absolutos y porcentajes
Planta 1 – Uruguay – 1991 y 1996

Sexo	1991		1996	
	Absolutos	%	Absolutos	%
Mujeres	24	40	16	22
Hombres	36	60	56	78
Total	60	100	72	100

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la P1 (octubre, 1996)

Cuadro No. 10
Personas ocupadas por sexo. Absolutos y Porcentajes
Planta 2 RGS - 1991 y 1996

Sexo	1991		1996	
	Absolutos	%	Absolutos	%
Mujeres	47	19	29	11
Hombres	200	81	236	89
Total	247	100	265	100

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la P2 (enero 1997)

La somera descripción realizada del personal ocupado en las empresas y en las plantas permite observar, en primer lugar, que ambas plantas tenían, en el momento del relevamiento, una distribución semejante de los puestos de trabajo entre hombres y mujeres y que, asimismo, eran similares los criterios para ubicar esa mano de obra femenina en categorías ocupacionales o tipo de actividad, reiterando una pauta mucho más amplia del mercado de empleo (las mujeres se encuentran ubicadas, en alta proporción en el sector servicios -especialmente personales y como oficinistas-). Ambas cuestiones, porcentaje de mujeres en la mano de obra industrial y categorías de la ocupación en que se encuentran, revelan una clara segregación de las mujeres por parte de las políticas aplicadas al reclutamiento y la distribución del personal en las dos empresas consideradas (más adelante se volverá sobre este tema). Es este tipo de información la que permite advertir la existencia de una previa tipificación de género en la construcción de las categorías ocupacionales mismas, como ya fuera señalado por Souza-Lobo (1992).

En segundo lugar, resulta sintomático que en un contexto de precarización del empleo, con tendencia a la disminución global de los puestos de trabajo, las dos plantas hayan aumentado su mano de obra, indicando un dinamismo de la industria (al menos en los sectores de producción estudiados) que potencialmente estaría facilitando el incremento del número de mujeres empleadas. Sin embargo, ese dinamismo es acompañado por la exclusión de mujeres del “*chão de fábrica*” inclusive en aquellas tareas de producción tradicionalmente consideradas femeninas. Esta situación, podría llevar a sostener que quienes se ocupan de establecer las políticas de reclutamiento y de "alocación" de la mano de obra en las empresas consideradas, no se han planteado esas exclusiones como un problema que atañe al género, reproduciendo así las tendencias hegemónicas del mercado de empleo y fomentando la masculinización de la fuerza de trabajo.

En tercer lugar, se advierte que también es similar para ambas empresas, el peso relativo de las tasas de participación en los puestos de producción, en relación con las restantes categorías. En ambos casos, la menor tasa de participación corresponde a las categorías que hacen referencia a dichos puestos (obreros y personal de producción, respectivamente, para las Empresas A y B) -excluyendo aquéllas en las que no hay mujeres- transformándose en otro indicador de la segregación de la mano de obra femenina; tendencia que es similar incluso en las plantas, con pequeñas variaciones. Una cuestión que queda pendiente, al observar esa segregación, es si son los cambios tecnológicos implementados para la reconversión productiva los que promueven esa segregación, anulando las anteriores ventajas comparativas de las mujeres para cierto tipo de tareas al “mecanizarse” las mismas -y aún más, al automatizarse- (por la tipificación sexual previa de las tareas “mecanizadas” o que requieren manejo electrónico); o si es la escasez de la oferta de empleo la que lleva a los hombres -especialmente los más jóvenes- a aspirar a puestos comúnmente llamados “propios” de mujeres.

En relación con estas dos últimas observaciones, cabe reiterar lo encontrado por Roldán (1995:27) en sus estudios y que se relacionan, por un lado, a la estructuración de una fuerza de trabajo industrial segmentada en donde se da un centro masculino (con mayor estabilidad laboral y a cargo de tareas que exigen un nivel más alto de capacitación técnica) y periferias masculinas y femeninas multifuncionales; y, por otro, a la recreación de las jerarquías a través de una flexibilidad en dos niveles (observados por la autora en los esquemas de producción del tipo JIT/TCQ) en donde

... si ocurre la feminización se da en aquellos ciclos productivos con operaciones rutinarias que exigen el ejercicio de calificaciones de menor nivel y otorgan

relativamente menos control que la de los hombres [pero cuando esos procesos] exigen mayor nivel técnico incluyendo mantenimiento preventivo, control de calidad y otras funciones además de trabajo básico de producción, las mujeres pierden su antigua ventaja comparativa basada en bajos costos salariales, “dedos ágiles” y “docilidad”.

1. Principales características de los recursos humanos de las plantas

En la **Planta 1**, la mayoría del personal ocupado se sitúa entre los 30 y los 50 años de edad: “... *contás con los dedos de la mano, los compañeros que tienen más de 50 años*” (*maquinista de requesón, E2P1*). La edad promedio del personal masculino es levemente más baja que la del personal femenino, debido al ingreso de varones jóvenes de alrededor de veinte años, quienes son contratados en calidad de zafrales (y eventualmente efectivizados), contrataciones temporales que -salvo excepciones- no incluyen mujeres.

En relación al nivel de instrucción, el 50% tiene primaria completa y realizó algún curso en la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU), institución dedicada a la enseñanza técnica que incluye formaciones profesionales de nivel terciario²⁷². De hecho, los cursos realizados por las mujeres preparaban para tareas administrativas y secretariales y los realizados por los hombres para carreras técnicas (mecánico, electrónica), cursos que no necesariamente se vinculan al desempeño de sus tareas actuales. Del resto, la mayoría iniciaron o completaron estudios secundarios y en contados casos cursaron estudios superiores (en la Universidad de la República). El Capataz realizó un curso de técnico en granja animal y dos cursos cortos de capacitación en la empresa relacionados con manejo de personal, recursos, materia prima, maquinarias.

En general, el personal ocupado es “*bastante antiguo*”: las dos terceras partes de las personas entrevistadas tienen entre 12 y 18 años en la Empresa y el resto entre 6 y 9 años, a excepción de algunos zafrales. Alrededor del 40% ingresó directamente a trabajar en la P1, mientras que otros pasaron previamente por alguna otra planta de la misma Empresa.

Casi todas las personas entrevistadas ingresaron al empleo mediante contactos personales (tamero, amigos) o por el fallecimiento de familiares que trabajaban en la Empresa; otras pocas accedieron mediante solicitud de empleo en forma directa.

En cuanto a la trayectoria laboral al interior de la Empresa, la mayoría de las personas pasaron por diversas plantas y/o sectores de producción, en donde se

²⁷² En Brasil, estos cursos equivalen al nivel de 2º grado o Enseñanza técnica en las Escuelas Técnicas Federales.

desempeñaron en diferentes actividades y tareas. Estos cambios se fueron sucediendo por diversas circunstancias vinculadas a: a) motivos de índole personal: salud, alergias, operaciones u otras relativas al ciclo de vida; b) requerimientos de la Empresa: traslados por cambios organizacionales, innovaciones tecnológicas, otros.

En la **Planta 2**, la mayoría del personal entrevistado se sitúa entre los 25 y los 50 años de edad, no habiendo variaciones importantes entre el personal masculino y el femenino.

En cuanto al nivel de instrucción, el 20% no completó la enseñanza primaria y del resto, alrededor de la mitad (40%) realizó estudios secundarios y hasta superiores. Inclusive es de señalar que los Jefes de Industria I y II llevaron a cabo un curso técnico de especialización en lácteos en Suiza, con experiencia práctica.

La antigüedad del personal ocupado es muy variable: la mayor parte tienen entre 14 y 19 años en la Planta y el resto lleva entre 5 y 9 años, a excepción de algunos mandos medios que apenas llegan a unos pocos meses de contrato.

En todos los casos el personal operario accedió al empleo mediante solicitud e inscripción en forma directa.

Un aspecto a señalar es que, si bien algunas de las personas son de familia de inmigrantes (alemanes, italianos), no se han producido situaciones de discriminación visibles tanto en la contratación del personal como en el relacionamiento. Una de las entrevistadas (de familia alemana) comenta que:

Hay personas racistas, principalmente la alemana, pero aquí no se da, el origen de la persona no incide en el relacionamiento, en la planta yo no vi discriminación por color, raza (...) tampoco la edad de las personas, si tiene familia, si es casada o no, tiene que ver en el relacionamiento (lavandería, antes elaboración muzarella, P2E3).

En relación con la trayectoria laboral, pocas son las personas que realizaron alguna otra actividad antes de ingresar a trabajar en la planta, en cuyo caso se relacionó -principalmente- con tareas vinculadas a la producción agrícola, lo que se explica por las características de la zona.

En ambas plantas, el promedio de edad de las personas ocupadas es similar no registrándose edades avanzadas, a pesar de que muchas de ellas llevan una buena cantidad de años trabajando en esas plantas, situación que podría estar significando una cierta estabilidad en el empleo. En términos de niveles educativos, la formación alcanzada por las personas entrevistadas de la P1 (no hay personas sin educación básica completa) es relativamente más elevada que las de la P2, situación que puede estar relacionada con las

características de los países así como por la procedencia de áreas menos urbanizadas y de zonas de inmigración en éste último caso. La forma de acceder al empleo señala una diferencia importante entre las plantas, observándose que en la P2 el ingreso tiene un carácter más formal que en la P1 (aspecto que se trata más adelante).

3. Distribución de los recursos humanos en las tareas de producción

Con el propósito de observar qué tipo de cambios se vienen dando (o no) en la distribución de las tareas que realizan mujeres y hombres, se realizó un registro (Anexo 4: Tablas No. 1 y No. 2) de las áreas o sectores de producción considerados en las plantas de este estudio, en donde se pueden observar los desplazamientos ocurridos en la mano de obra femenina y masculina, ya sea a raíz de cambios en los procesos productivos (P1) -que ofician de justificativo- o de decisiones empresariales que excluyeron a las mujeres de las actividades de producción (P2).

Los resultados más generales señalan que en la P1 los cambios en los procesos de producción perjudicaron a las mujeres para la realización de seis tareas, especialmente por la incorporación de hombres en actividades que antes eran consideradas "femeninas"; sólo para una tarea el cambio les fue favorable, aunque se trata de una actividad nueva (por cambio de maquinaria) con el carácter de eventual. Los hombres, por lo tanto, resultaron favorecidos en seis casos, además de la asignación a una tarea nueva y sólo resultaron perjudicados en uno (Tabla No. 1). En la P2, como se ha aclarado con anterioridad, no hay mujeres en actividades de producción, siendo excluidas de la realización de ocho tareas que realizaban antes (Tabla No. 2).

Para la P1, se observa que -actualmente- en la mayoría de los sectores trabajan mujeres y hombres, a excepción de "recepción y expedición" y "sector de fundido" -en los que trabajan sólo hombres- y de los que normalmente trabajan sólo mujeres como "devoluciones" y "fechado y etiquetado", (aunque en este último eventualmente hay hombres y en tres casos de trabajo compartido, la participación de las mujeres es eventual y no así la de los hombres). En aquellos sectores mixtos, principalmente los del envasado del queso en sus diferentes estados y formas, se da una distribución al interior de las distintas etapas del proceso, que ubica generalmente a los hombres en lugares en donde se operan máquinas y/o se realizan actividades de mayor esfuerzo físico, y a las mujeres en aquellas tareas que requieren de más manualidad. Es de recordar que, hay algunas tareas -

inclusive de manejo de ciertas máquinas- que eran realizadas exclusivamente por mujeres y en donde actualmente trabajan sólo hombres u operarios de ambos sexos.

Un ejemplo definido de cómo se realiza la distribución de tareas según el género, se da en el sector de envasado del queso sandwich en donde el moldeado es exclusivamente realizado por mujeres y “... la selladora es un trabajo de hombres, por lo pesado. Antes había una mujer; pero eso tuvo que ver con la parte sindical” (capataz, PIE9). El testimonio de una operaria es elocuente en este sentido cuando dice que:

Para el pisado (accionar la selladora) una mujer es más delicada, no tiene tanta fuerza, tanta resistencia como el varón, la complexión de su cuerpo es distinta, si lo tenés que hacer lo hacés, antes lo hacíamos, pero después todo cambió, eran los hombres que lo tenían que hacer... y los varones no arman moldes. Intentaron armar moldes por cuenta de ellos, tenían un ratito libre y a ver que quiero aprender y arman sí, pero no tienen la manualidad que tiene la mujer, si ellos hicieran un tiempo de aprendizaje lo podrían hacer igual que nosotras²⁷³ (moldeadora, PIE6).

Para la P2, se observa, como ya se mencionó, que en la totalidad de los sectores de producción están trabajando solo hombres, excepto en “laboratorio” y “otros servicios de apoyo”. Anteriormente, durante la “experiencia”, la mayor parte de los sectores eran mixtos, a excepción de “sector de fundido” y “rallado del queso”, en los que trabajaban sólo hombres y, de aquellos en el que eran solo mujeres, como “sector de queso sándwich” y “envasado del queso rallado”.

De hecho y en teoría, el Jefe de Industria 2 (P2E7) expresa algo semejante, para las mujeres, de lo que el testimonio anterior apenas esboza para los hombres:

... por el trabajo, podrían ser todas mujeres, porque no hay trabajos pesados, que el físico de la mujer no comporte... sólo en la caldera, pero en el resto sí, teniendo los conocimientos y la práctica; para mí no tendría diferencia, no hay ningún trabajo que la mujer no pueda desempeñar.

El resultado de los cambios que se produjeron en la P1, y que en gran parte estuvieron vinculados a la introducción de máquinas, fue la modificación de la distribución de las tareas: junto con el incremento de tareas mixtas, se observa una clara tendencia al desplazamiento de las mujeres que implica, por lo tanto, una “masculinización” de los puestos de trabajo.

A partir de una muestra de 15 establecimientos industriales, Abramo (1996:26) da cuenta de situaciones semejantes:

²⁷³ Lobo (1992:56) recuerda que lo paradójico en esa división sexual del trabajo es que ambas cualidades -tanto fuerza, cuanto la delicadeza- pueden ser cultivadas y no solo formalmente adquiridas.

... cuando la nueva maquinaria era introducida en secciones o puestos de trabajo ocupados exclusiva o mayoritariamente por mujeres, en general las empresas entregaban la operación de esas máquinas a hombres y no a mujeres, configurando una "masculinización" de los puestos de trabajo directamente relacionados a las nuevas tecnologías. El movimiento contrario (entrada de mujeres a secciones/puestos de trabajo ocupados exclusiva o predominantemente por hombres), que podría significar una disminución de la segmentación ocupacional de género en un sentido favorable a la mujer, no fue observado en ninguna empresa industrial.

En el mismo sentido, otra comprobación interesante es que el envasado mecánico (P1) parece haber producido dos tipos de cambios: por un lado, desplazó mano de obra, ya que la cantidad de personas ocupadas bajo esta modalidad es menor (alrededor de la mitad); y por otro, ahora los que trabajan en esa máquina son hombres y mujeres, mientras que antes, cuando el envasado era manual trabajaban básicamente mujeres. Si bien esta situación puede atribuirse al mantenimiento de la tradicional división sexual del trabajo (maquinista hombre, envasadora mujer), ello no se aplica para el caso de la P2, ya que son hombres los que ahora desempeñan tareas con cualidades comúnmente atribuidas a las mujeres.

Como comentario final referido a estos primeros puntos desarrollados, cabe señalar que si bien en un caso (P2) parece existir una política de distribución del trabajo explícita tendiente a evitar la incorporación de mujeres a los procesos productivos, (aunque ella no sea formulada públicamente), en el otro caso (P1) los resultados observados permiten afirmar que parecería existir una política implícita de desaliento al ingreso de mujeres a actividades de producción. En un contexto de escasez de empleos, para muchas mujeres esas políticas semiencubiertas pueden significar la diferencia entre el logro de la autonomía y la caída en alguna forma de subordinación o dependencia con consecuencias desalentadoras.

4. Políticas empresariales para la gestión de los recursos humanos

En primer lugar, cabe señalar que en las dos empresas, las políticas empresariales para la gestión de los recursos humanos directamente afectados a la producción, se basan principalmente en aquellos criterios más generales que derivan de la legislación laboral y de la organización administrativo/financiera de la mano de obra (categorías ocupacionales, escalas de salarios, valoración de la antigüedad a esos efectos, requisitos básicos para algunos puestos, etc.). Sin duda, esos criterios existentes están insertos en el marco de las

estrategias más generales destinadas a lograr la competitividad a través de la reducción de los costos de producción, del incremento de la productividad y de la calidad y de la flexibilidad (especialmente las que Salerno llama de gestión productiva y laboral); sin embargo, los mismos son de hecho establecidos e interpretados por quienes se encargan del gerenciamiento en general y, preferentemente por quienes tienen a su cargo la producción - y subsidiariamente, el personal-. En tanto que se advierten diferencias en las motivaciones o razones que llevan a determinada forma de gestión en cada empresa.

En la Empresa A -y de acuerdo con las evidencias recogidas- las estrategias de competitividad pasan por el cambio tecnológico en sentido amplio, en donde las innovaciones en tecnología y otras relativas a la producción y a la organización del trabajo, tales como rotación, trabajo en equipo, polivalencia (aspectos que serán contemplados más adelante) producen modificaciones en la gestión de la mano de obra que tienen específicas consecuencias sobre la misma. Esos cambios y consecuencias integran las preocupaciones de los mandos superiores de dicha empresa:

[los cambios] Van a exigir un trabajador más calificado y como tendencia tratar de no disminuir el número de puestos de trabajo, y debería asegurar la fuente de trabajo. El riesgo sería mantener los puestos y no cambiar el perfil, lo que en un proceso que no se sabe cuándo la fuente un día se satura, tengamos una especie de hecatombe y la mitad de la gente quede afuera (...) Se da una disminución paulatina del personal ocupado, es un proceso, la gente se va retirando, esta Empresa no ha despedido a nadie. Tiene la ventaja de que como la industria está dentro de un proceso de crecimiento, se puede acompañar, estás mejorando productividad y si utilizás la disminución natural de rotación por jubilaciones, retiros y demás, tenés posibilidades de ir mejorando año a año la situación sin llegar a choques importantes (jefe de fabricación, EIA).

Este testimonio revela que la Empresa A trata de acompañar las políticas de gestión de la mano de obra con las transformaciones en proceso y toma en cuenta la necesidad de considerar las contradicciones que se dan entre objetivos empresariales, por un lado e intereses de la mano de obra, por otro. Esta posición, resulta complementada por un panelista de un Seminario realizado en Montevideo en 1993 -que explicitaba el punto de vista del sindicato- en donde planteaba la necesidad de relacionar ambos intereses:

... en nuestra óptica, en nuestra experiencia, productividad no es sólo máquina, sino sobre todo cambios en la organización del trabajo, en la gestión del personal. Estas son propuestas con cambios que no exigen mayor inversión ... Además tecnología no es sólo máquina. Por tanto, debemos tener claro, que en primer lugar estamos discutiendo la existencia misma [de la empresa A], la fuente de trabajo y por ende la estabilidad laboral (...) Por tanto, cuando se habla de la organización de la producción, de la organización del trabajo y de

la gestión de la fuerza de trabajo, hay que tener una visión global de todo el proceso (Vacca, 1993:13/14).

En el caso de la Empresa B, la P2 posee una relativa independencia para establecer las políticas internas de gestión de sus recursos humanos, las que se encuentran estrechamente relacionadas con la gestión productiva y, en donde (según se expuso en el capítulo anterior) la aplicación de las “5 S” estaría actuando como bisagra entre la búsqueda del mejoramiento de la calidad y la búsqueda de cambios comportamentales que serían alcanzados mediante la concientización de todo el personal involucrado.

Sin embargo, la aplicación de las “5 S” presenta características disciplinarias que parecen contradecir el discurso de la comunidad de intereses y la participación, al que se apela. El sistema comprende la aplicación de una escala en que se conceptúa al funcionario en relación a los aspectos establecidos.

En el tema de la higiene, por ejemplo, se vigila el uso de los Equipos de Prevención de Accidentes (EPI), el lavado de las manos al entrar y salir del baño (...) en la organización del sector se controla el ordenamiento de materiales, productos... y así en cada una de las “5 S” (técnico de seguridad industrial, P2E8).

En cada sector hay una pizarra en donde se listan las “5 S” y a su lado las estrellas, cuya cantidad está de acuerdo a los logros alcanzados por el sector responsable de cada una de ellas. Estos logros son evaluados por los mandos medios correspondientes y si algo no se está cumpliendo apropiadamente de acuerdo a las normas establecidas “*se retira una estrella*” ya sea de Higiene, Organización, u otro aspecto según sea la situación. De esta manera, “*se responsabiliza a cada sector*” (*ibid.*) a la vez que se apela a la interiorización, por lo menos aparente, de la ideología del trabajo participativo. Se establece así una evaluación y un seguimiento de los operarios. También se llevan a cabo reuniones periódicas entre los jefes de sector en donde -entre otras cuestiones técnicas- se informa sobre la situación del personal y cuáles son las dificultades que se están presentando. Si la puntuación del sector es baja se alerta al jefe o encargado correspondiente para que efectúe el asesoramiento y la orientación necesaria, pudiendo solicitar el apoyo del técnico en seguridad industrial

En la Empresa A, la existencia de un sindicato con una tradición importante, parece facilitar una política gradualista que quizás minimice parte de los resultados negativos que las innovaciones pueden tener para la fuerza de trabajo, observándose que la existencia de un convenio colectivo les ofrece ciertos resguardos, en función de instancias formales de negociación

... hay comunicación a nivel de Comisión Mixta que se reúne una vez cada 15 días, integrada por tres delegados de los trabajadores y tres delegados de la Empresa, donde se intercambia información, se aclaran problemas, es una Comisión constituida para el fin de relacionamiento general, empresa-trabajadores (jefe de fabricación EIA).

En la P2, no se obtuvo evidencia en cuanto a los niveles de sindicalización; de hecho, la planta no tiene un sindicato sino que adhieren a un sindicato más general de la industria de la alimentación que existe en la zona. Parecería que esta planta no tuviera un interlocutor que represente los intereses de los trabajadores tan reconocido como en el caso de la Empresa A. Esta ausencia podría implicar que el personal goce de menos garantías para ser escuchado y amparado cuando se plantean transformaciones que los involucran, la ausencia de resistencias a la decisión de excluir a las mujeres de los sectores productivos, podría ser un caso en el que esa debilidad se puso de manifiesto.

A continuación, se desagregan los distintos aspectos de las políticas/estrategias empresariales para la gestión de los recursos humanos, con el propósito de conocer en qué forma afectan la mano de obra ocupada.

4.1 Reclutamiento, selección y promoción

Los criterios de las políticas de los recursos humanos (RRHH) son fijados por las empresas, variando la forma en que -en cada caso- son puestos en práctica, lo que se refleja en la participación que tienen las plantas respecto a la misma. Así, mientras la empresa A centraliza los procedimientos para la selección y contratación del personal de la P1²⁷⁴, de acuerdo a sus solicitudes, la empresa B fija criterios generales en base a los cuales, la P2 efectiviza directamente la contratación, pudiendo también realizar cualquier otro movimiento de personal, que considere pertinente, informando a las oficinas centrales los días 15 de cada mes.

Las distintas facultades, que tienen la P1 y P2, respecto a la contratación de personal, pueden vincularse a los orígenes y trayectorias de las empresas, a la menor o mayor distancia en que se ubican las plantas así como también al diferente perfil de la población en el que están insertas. Al respecto, es de considerar que los orígenes y la conformación de la empresa A -ya sea por la primacía de lo agrario sobre lo industrial y/o la forma de integración de su Directorio- ha tenido una incidencia directa en la gestión de los RRHH dándole un carácter particular, predominando una filosofía que respaldaba un

²⁷⁴ Dado ello, y para este tema, se hablará de empresa A (no de P1) y de P2.

modelo relativamente informal y con características familiares. Esta situación no ha ocurrido con la empresa B, en donde, la participación de los productores lecheros en la dinámica de la empresa es más distante, lo que puede estar vinculado a sus orígenes y a la forma organizativa de cooperativa de segundo grado.

De modo general se puede decir que, en ambos casos, la selección y los ascensos dependen de la decisión del personal de las plantas. Los procedimientos son relativamente informales y no se observó una política basada en criterios “científicos” en cuanto a estos aspectos de la gestión, aunque hay propuestas de cambio que se están comenzando a implementar, especialmente en la empresa A. Dentro de esos parámetros, no existe, tampoco ninguna política, criterio o norma tendiente a promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, más bien lo contrario, especialmente en el caso de la empresa B, ya que la política de la P2 implica una clara discriminación.

En la P1, el sistema de **reclutamiento** del personal operario, reconoce una tradición basada en antecedentes familiares y en el conocimiento ya incorporado del producto y de su manipulación. Esta práctica (hasta 1996), no se había modificado sustantivamente: la contratación de l@s operari@s, se hacía -básicamente- a partir de recomendaciones de alguno de los directores de la empresa y son generalmente familiares -hij@s, esposas, parientes- y/o amig@s de los productores tamberos: “... la selección viene con la presentación de candidatos por el Directorio, el criterio es político” (jefe de fabricación, EIA). En la P2, el procedimiento de reclutamiento es diferente al de la empresa A: cuando se precisa cubrir un puesto laboral se recurre a una lista de personas interesadas, registradas en la administración de la planta en una ficha de solicitud de empleo, en donde consta información sobre características individuales (nivel educativo, edad, historia laboral) y familiares (estado civil, hij@s, etc.).

Con respecto al proceso de **selección**, los criterios utilizados por la empresa A eran diferentes a los de la P2.

La selección en la empresa A se asemeja mucho a las propias de una empresa de tipo familiar y tiene elementos coincidentes con las empresas públicas uruguayas (en razón de la integración de su directorio). En este sentido

Si tú te pones a mirar los padrones ves el mismo apellido y son hijos, primos, nietos, hermanos y son cargos prácticamente inamovibles. Para que te echen de la empresa tenés que hacer un desastre, algo muy improbable, normalmente la gente se va, se jubila (...) hay gente que nació en la empresa y que muere en la empresa. Hay una imagen muy difundida de que en la empresa ‘... no se hecha a nadie’ (encargada, PIE1).

Sin duda, imágenes que deben ayudar a bajar los niveles de ansiedad y stress en el personal, dado que parece haberse minimizado un importante factor de incertidumbre en las relaciones de trabajo.

El personal operario -mujeres y hombres- ingresan generalmente en la condición de zafral²⁷⁵ y son contratados por el directorio de la empresa, en los períodos del año en que la producción lo justifica (si bien en los últimos años, como fue señalado, la contratación de mujeres para trabajo temporario ha disminuido)

... no se plantean exigencias en cuanto a educación básica, obviamente que si la persona está formada abre un mayor espectro de posibilidades de desempeño, pero también la gente que tiene una preparación universitaria puede sentirse frustrada al no haber posibilidades de un desarrollo mayor en el trabajo. Las aspiraciones son distintas, la persona que tiene cierta formación siempre va a estar pensando en irse porque lamentablemente acá tienen un tope²⁷⁶ (ibid.).

Posteriormente a su incorporación, los mandos medios califican su desempeño, evalúan comportamiento, asiduidad, voluntad en el trabajo, etc. y adjudican un puntaje, de acuerdo al cual pueden ser o no recontratados para otras zafras, según las necesidades de la empresa. Cuando este personal llega a 180 jornales, existe por ley la obligación de efectivizarlo caso en el cual “... son contratados en forma definitiva porque han sido personas excepcionales en el trabajo, pero no hay otro tipo de calificación” (ibid.). De modo que, el personal efectivo era contratado en función de esa actuación anterior, pero sin concurso y en forma autónoma por parte de cada jefatura (criterios que están cambiando actualmente hacia el establecimiento de verdaderas políticas). En otros casos, aquellos departamentos de la empresa que necesitaban de personal -y que antes no se habían desempeñado como zafrales, y tampoco fueron recomendados a través de algún vínculo con la empresa- realizaban directamente gestiones, efectuando las entrevistas correspondientes; en caso de no obtener resultados positivos, solicitaban el apoyo y la participación de RRHH²⁷⁷. Esta participación en la selección no estaba sistematizada hasta fines de 1997, momento en que se implementa una metodología para la selección y el

²⁷⁵ Se refiere a aquell@s trabajador@s que son contratados temporariamente y durante períodos en que la producción aumenta por razones estacionales o de ventas en el mercado.

²⁷⁶ A modo de ejemplo, en oportunidad del trabajo de campo, se constató que un profesional de las ciencias sociales se encontraba trabajando en las ollas de queso fundido como quesero. Esta situación se relaciona con las formas de ingreso ya mencionadas y, no dejan de ser motivo de preocupación de las gerencias, quienes procuran reubicar a estas personas en cuanto ello les es posible.

²⁷⁷ Desde el año 1994 RRHH formaba parte -junto con Salud Ocupacional y el Dpto. de Personal- de la División de Relaciones Laborales y sus actividades estaban básicamente concentradas en la Administración de Personal. En el año 1996 se crea el Área de RRHH (dentro de la Administración General) y se nombra a un especialista a cargo de la misma, lo que “... desencadena la elaboración de una política de gestión” (Psicólogo RRHH, E3A). Hasta el año 1996 inclusive, no estaban formalmente definidos (reglamento, ordenanza) los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

ingreso del personal, cualquiera sea el cargo a ocupar: “... *Antes podría ser entrevistado por cualquier persona y decidido para una situación puntual. Hoy se sabe cuando y cómo va a ser entrevistado*” (Psicólogo RRHH, E3A).

Cabe agregar que, para los puestos más técnicos (por ejemplo, profesionales y técnicos en lechería) y de actividades administrativas, la empresa A comenzó a implementar -desde inicios de los '90- un régimen de concurso de méritos en donde se procede con criterios más universalistas, en tanto una persona con la misma formación y experiencia es seleccionada de acuerdo al puntaje correspondiente a los méritos obtenidos, introduciéndose así modificaciones en el reclutamiento tradicional.

En la P2, la oficina administrativa es quién se encarga de la selección del personal, para lo cual -en base a los registros de solicitud- cita al/la candidato/a, según el perfil del cargo a ser ocupado. El encargado de la oficina, en conjunto con el jefe de industria correspondiente, a quién “... *también le compete ver quién es la persona que va a trabajar en la planta*” (administrativo, P2E13), realizan la entrevista acordada, cuya evaluación es considerada fundamental, en tanto “... *lo que cuenta más es el juicio que sale de la entrevista, la ‘impresión’ que se tenga de la persona, se apela a la calidad personal*” (ibid.), calidad personal que se constituye en un elemento de peso para definir la admisión. Sin embargo, la gerencia de la planta argumenta que

... no siempre en una selección de personal se acierta en un 100%, entonces si la persona tuviera alguna falta de carácter o llega algún comentario [desfavorable] de las jefaturas, se despide dentro de los tres meses que es el período de prueba... por eso se busca hacer una selección buena” (gerenta P2E10).

Es de señalar que las nuevas contrataciones tienen un período inicial de 45 días y luego otros 45 días, al finalizar los cuales la persona queda incorporada a la planta.

En relación a la **promoción** del personal, las plantas no tienen un sistema de calificaciones establecido ni procedimientos sistemáticos para promover a cargos superiores, habiendo operarios que ascendieron a capataces o supervisores “... *no sé si por selección o antigüedad o por necesidad*” (capataz, PIE9). Cuando se produce una vacante y es necesario cubrir el puesto, normalmente el procedimiento utilizado es recurrir al operario más antiguo y/o a aquel que haya tenido la posibilidad de conocer la tarea (casos en los cuales lo más probable es que la categoría se lo permita). En este sentido, sigue primando el rendimiento, la antigüedad y, la propuesta del supervisor, como los mecanismos determinantes, teniendo un bajo peso la formación adquirida. En este caso, la forma de promoción facilita la discriminación de las mujeres; la ausencia de

procedimientos técnicos para los ascensos que permita asegurar la igualdad de oportunidades a tod@s y el hecho de que los supervisores sean hombres únicamente, establece barreras invisibles, que las perjudican.

Las personas seleccionadas -mujeres y hombres- que ingresan a la empresa A deben someterse a un examen médico²⁷⁸, que [era] realizado por la Caja de Auxilio y Seguro Social de Empleados de la empresa A (CASSECO) y consiste en un test de aptitud física y en exámenes y análisis de laboratorios rutinarios para determinar que las personas – mujeres y hombres- están sanos. Para los mayores de 40 años se realizaba electrocardiograma y perfil lipídico y, examen de papanicolau, cuando se trataba de mujeres. Posteriormente el perfil lipídico se generalizó para los mayores de 35 años y el papanicolau se dejó de realizar (entrevista marzo/99). Aunque no se trate de una industria que puede presentar riesgos para la salud reproductiva de las mujeres, este cambio es sintomático -se mantiene un control que involucra a ambos sexos y no el que corresponde a las mujeres (no se pudo conocer la razón).

Para la P2, los parámetros de selección son otros, contemplándose de manera rigurosa, la formación del personal desde el punto de vista educativo: *“Se evalúa que la persona tenga al menos primer grado completo, tenemos personas antiguas de menos, pero en este último año [se refiere a 1996] son de 1er. grado completo incluso hasta 2o. Una admisión pensando para adelante”* (gerenta, P2E10). En este sentido, se argumenta que, la intención que tiene actualmente la P2 es contratar personas con una formación que -eventualmente- les permita desempeñar tareas que requieran conocimientos computacionales y además -en un futuro- posibilite su promoción a jefaturas de sección.

Dos cuestiones importantes a ser subrayadas, vinculadas a la política de selección de personal, refieren a innovaciones en la gestión de los RRHH: una compete a la empresa A y tiene que ver con acciones futuras (enmarcadas dentro de las estrategias mencionadas al inicio de este ítem) mientras que la otra remite a una situación pasada en la P2, en donde fueron introducidos cambios significativos en la gestión de la mano de obra, cuyos resultados otorgan algunas pistas interesantes para el análisis del objeto de estudio de esta investigación.

La búsqueda de la calidad total y de la tecnificación, son justificativos importantes para que la empresa A, iniciara (en 1996) un proceso de formalización de su política de

²⁷⁸ En el caso del personal zafral, el examen médico era realizado en cualquier momento “... generalmente terminaba la zafra y no se había hecho el examen y solo tenía el carné de salud. Ahora se busca hacerlo antes, por si puede haber alguna observación”. (psicólogo RRHH, E3A).

RRHH con el objetivo de introducir variaciones en el modelo de gestión, modificándose los criterios particularísticos que se venían utilizando. La propuesta consistía en: por un lado, implementar un régimen de selección y contratación del personal, o sea, de definir un perfil de los ingresos que tuviera en cuenta la formación técnica vinculada a la renovación tecnológica, incorporación de equipos u otros, acorde con la tendencia de la industria de exigir un trabajador más calificado; por otro, desarrollar un sistema de capacitación a nivel general que relevara la formación de los recursos humanos (existentes en la empresa) y evaluara las necesidades de capacitación en cada una de las áreas de producción y, por último, en función de los resultados, establecer un plan de capacitación de la empresa. Al respecto,

El tema principal que se está planteando [hoy] es que lo que está faltando - pero está definido como otro cambio más de modernización de la empresa- es una política de capacitación sistemática. Hasta ahora la capacitación ha sido por impulso individual, porque un jefe se inspiró, más bien ha sido externa y lo que estamos planteando en estos momentos es pasar a una política de capacitación sistemática” (jefe de fabricación, EIA).

El nuevo enfoque de las políticas de gestión de los RRHH, que proyecta la empresa A, ha generado polémicas internas, particularmente entre empresa y sindicato. Al respecto

La empresa, por la forma de ingreso, no había enfatizado, por ejemplo, el ingreso del técnico lechero porque dependía del compromiso del productor, si era compromiso del productor entraba y no porque se buscara técnico... entonces nos encontramos con resistencia del sindicato, porque planteaban que estábamos trayendo técnicos para puestos que quizás gente de la planta con el tiempo podía llegar. Un técnico electricista, mecánico no se discute o un analista programador de sistemas, sin embargo, no visualizan que para determinados puestos es necesario capacitación y que la formación de la práctica no te da las herramientas suficientes, es decir hay una subestimación de las necesidades de formación del hombre de blanco, quizás dada por la historia donde para equipos más sencillos el mismo proceso en años de ascenso permitió que alguna gente fuera llegando; pero, dado el proceso de renovación tecnológica, ese proceso es más rápido que el proceso natural de formación por acierto y error... en esa polémica estamos (ibid.).

Sin embargo, de los testimonios sobre lo que se pretende hacer no surge ninguna evidencia de que se haya tenido en cuenta la existencia de una mano de obra constituida por dos géneros.

La P2, a mediados de la década de '80, realizó una "experiencia", que fue promovida desde la gerencia -a cargo de una mujer-, que consistió (como política de RRHH) en incorporar explícitamente mujeres en los sectores de producción (industria, embalaje, laboratorio), llegando a contar con alrededor de un tercio de población femenina

ocupada en el total de la planta²⁷⁹: “Cuando precisábamos una persona buscábamos primero una mujer, porque notamos que ella tenía una capacidad muy grande para desarrollar el trabajo” (gerenta, P2E10).

En este marco, es interesante rescatar los criterios que fueron contemplados para la selección del personal femenino. Entre ellos, se consideraron algunas características personales, tales como el aspecto físico, prefiriéndose mujeres fuertes y de estatura media para alta, que a la vez, demostraran ser ágiles en sus movimientos; y, otros aspectos de índole motivacional, referidos al interés por trabajar en la planta, nivel de expectativas, etc. Entre las características familiares y, en particular, en lo relacionado con el estado civil, se privilegiaban mujeres preferentemente casadas (este mismo criterio se utilizaba con los hombres) porque se consideraba que “... [tienen] más responsabilidad” (ibid.).

El personal femenino, a ser contratado, era evaluado en forma diferenciada del personal masculino, argumentándose que “... los hombres tienen cartera profesional, que es su curriculum, en cambio la mujer es difícil que tenga cartera, tiene que contarte sus experiencias, para poder evaluarla” (ibid.).

De esta “experiencia”, es importante resaltar que la valoración que la gerencia hace es que “... tiene un lado positivo y otro negativo”, destacándose como elementos a favor, por un lado, que las mujeres tenían suficiente capacidad para desempeñarse en las tareas y, por otro, ofrecían mejores condiciones que los hombres, en cuanto a organización, creatividad y rentabilidad. Otro aspecto, también señalado como positivo, es la higiene personal de las mujeres, considerado fundamental en una industria que manipula alimentos. “Si hubiese dado cierto, hoy la planta sería toda ella comandada por mujeres, porque nuestra mentalidad era bastante avanzada de aquello que nosotras pretendíamos hacer” (gerenta, P2E10)

Entre los aspectos negativos, que tuvieron como resultado la finalización de la “experiencia”, se mencionan, por un lado, el poco reconocimiento que la misma tuvo a nivel del colectivo de la planta, quizás, por haber sido impulsada por una gerencia femenina, como se expresa a continuación: “... los hombres no querían que se contrataran mujeres... fue difícil, pero nuestra gerente hacia cuestión de que en la industria trabajaran bastantes mujeres. No sé si es bueno o no...” (almacenes, P2E12) Y, por otra parte, se generaron un conjunto de situaciones de hostilidad entre l@s trabajador@s ya sea

²⁷⁹ Es de señalar que, antes de esta “experiencia” ya habían trabajado mujeres en la P2 en actividades de producción y que, cuando se realizó el trabajo de campo, las que continuaban formando parte del personal de la planta, habían sido desplazadas básicamente a tareas de servicios.

provocadas o no (de las que más adelante hablaremos) y que tuvieron graves consecuencias para las mujeres, desembocando en una situación de fuerte discriminación al interior de la planta.

De lo expuesto, se puede concluir que las políticas de recursos humanos de las empresas estudiadas plantean diferencias sustanciales, particularmente en lo que se refiere a los procedimientos utilizados para el reclutamiento y selección del personal. Así mientras en la empresa A, la mayor parte de las personas que ingresan lo hacen por criterios familiares, en donde la cultura y trayectoria empresarial tiene una influencia decisiva, no ocurre lo mismo en la P2 en donde se emplean ciertos criterios técnicos además de aspectos comportamentales, lo que en ocasión de la “*experiencia*” se convirtieron en elementos importantes para la contratación de mujeres. Ello no evitó que la internalización de pautas y valores discriminatorios dominantes en la cultura empresarial y laboral, fuertemente marcada por criterios de género, generara resistencias de los hombres en relación a las mujeres, provocando el descrédito de la iniciativa y en consecuencia su no continuidad.

Por otra parte, las plantas manifiestan cierta preocupación por modificar las formas de contratación. En este sentido, se destaca en la empresa A, la toma de iniciativas en torno a la formación y capacitación y, en la P2 la definición de seleccionar una mano de obra que cuente -al menos- con el primer grado completo de escolaridad así como en la valoración de elementos comportamentales, tales como el sentido de responsabilidad y de iniciativa. De alguna manera, estas inquietudes procuran un perfil de la mano de obra, que no es del todo ajeno a las nuevas formas de concebir y organizar el trabajo en donde se requiere de una mano de obra polivalente y participativa -a través de su involucramiento- capaz de desempeñarse en una variedad de tareas y con condiciones de aportar al mejoramiento de los procesos productivos (aspectos que serán abordados en el capítulo 7)

Como comentario final sobre los criterios o políticas de reclutamiento y selección del personal para ocupar los distintos puestos de trabajo, vale la pena enfatizar que -tal como se habrá observado- aunque existan o no criterios técnicos, universalísticos, apoyados en las disciplinas de administración y gestión de RRHH, ninguno de los practicados toman en cuenta las diferencias de género. Los entrevistados, en distinta medida responsables de los métodos y criterios aplicados, si bien manifiestan interesarse en mejorar la selección, opinando sobre los criterios, sus porqués, los cambios a realizar -y a pesar de conocer los objetivos de esta investigación- no demuestran estar sensibilizados con respecto a las diferencias entre los géneros. Esa carencia se hace más importante por

tratarse, en muchos casos, de personas en puestos desde los que podrían sugerir y/o promover nuevas políticas de gestión.

4.2 Categorías laborales y remuneraciones (incentivos, premios, beneficios sociales)

En términos generales, las **categorías laborales** de ambas plantas son similares. En la P1²⁸⁰, la mayoría del personal obrero masculino tiene la categoría (1050) de “hombres no especializados”, mientras que el personal obrero femenino tiene la categoría (1040) “mujeres”, aún cuando realizan las mismas tareas. Esta categorización diferencia las remuneraciones percibidas, lo que es justificado mediante el argumento de que los hombres pueden desempeñar una mayor variedad de tareas que las mujeres, en particular, las de esfuerzo físico. Otra categoría (1030) menor, comprende las tareas de apoyo y actividades generales. Las categorías más altas corresponden a los operarios que están asignados a la categoría (1060) de “maneja yale” (autoelevador) y a la de “hombres especializados” como, por ejemplo, los queseros (categoría 1070).

En la P2, las categorías laborales del personal responden a la clasificación de “auxiliar de producción” (II a IV) que concentra a la mayoría de los operarios (hombres) de la planta, “auxiliar de servicios generales” (II y III), “auxiliar de laboratorio” (II y III), personal de mantenimiento, administrativos y cargos de dirección, que comprende a encargado de sector y supervisor. Aquí también se observa que las categorías en donde están las mujeres (auxiliar de servicios y de laboratorio) sólo alcanzan el tercer tramo, mientras la categoría en que se concentran los hombres llega al cuarto.

La discriminación que conlleva la existencia de dos categorías -en la empresa A- que realizan tareas idénticas -y no sólo similares- podría implicar una violación a la legislación uruguaya (la Ley de igualdad de Oportunidades de 1989, referida en el Capítulo 2); sin embargo, aparentemente no se han realizado planteos formales, ni por parte de las obreras, ni por parte del sindicato, lo que lleva a pensar que tod@s comparten la interpretación de la empresa en cuanto a dicha diferencia en remuneración. El testimonio que sigue tiene más de resignación que de aceptación: *“Los hombres tienen la categoría 1050, dicen que siempre fue igual, que los hombres tuvieran más categoría porque hacen trabajos pesados, que las mujeres no lo hacen” (moldeadora, PIE7).*

²⁸⁰ La empresa A agrupa las categorías laborales -según una clasificación de las plantas (en A, B, C, y D) y a los sectores de producción de acuerdo a tarea y volumen que producen- en tres escalafones principales: obreros, administrativos y cargos de dirección, combinándose algunos de ellos en los casos de capataz, jefe de planta u otro.

Otra cuestión a señalar, es que se repite lo que se da en otras ramas de actividad, al observar quiénes acceden a los diferentes tramos de los escalafones: son los hombres (los puestos tipificados previamente como masculinos) lo que se ubican en todos los escalones –o no están en los más bajos- mientras las mujeres sólo se ubican en los inferiores. Esto confirma la idea de que el género está adherido a la construcción misma de esas pirámides.

Las formas de remunerar el trabajo presentan pocas diferencias entre una y otra empresa. En ambas un salario básico corresponde a cada categoría y grado y la modalidad de pago es por jornal o mensual, según corresponda. El complemento por antigüedad existe también en ambas, según la categoría y la fecha de ingreso que, por ejemplo, en el caso de la P2 “... *amplía el abanico de remuneraciones y establece salarios diferenciados al interior de las categorías: a los cinco años de trabajar en la planta, gana un 3% más del salario, a los diez, un 9% más, etc.*” (administrativo, P2E13). A ellos debe agregarse el complemento del aguinaldo establecido por la legislación de cada país.

Entre las estrategias de gestión del trabajo, una de las prácticas comúnmente utilizadas son los **incentivos**²⁸¹ ya sean individuales o colectivos. Estos tienen una pauta diferente en cada planta.

De los incentivos materiales extra-salario, la P1 hace uso del presentismo que consiste en premiar, con un 8% sobre el salario asignado, a aquellas personas que no faltan durante el mes; este incentivo se aplica diferenciadamente según se trate de cargos de dirección o de personal operario: para los primeros el incentivo está incluido en el sueldo, independientemente de las faltas, mientras que el resto lo pierden si acumulan más de tres horas de faltas en el mes. Esto implica que ese incremento salarial disimulado alcanzará a contadas mujeres, dada la hegemonía de los hombres en las categorías superiores (aunque el mismo también discrimina por otras formas de estratificación social). En la P2, se utiliza un criterio similar con la diferencia que el incentivo es en especie (siendo considerado como premio) y se aplica una vez al año: la planta otorgó alimentos con tres categorías diferentes, de acuerdo al número de faltas “... *hasta 5 días de faltas en el año, va a ganar un rango número 1, es un kit con 4 bolsas de comestibles, de 9 a 12 días es un poco menos y quién tuvo más faltas no gana nada*” (técnico de seguridad industrial, P2E8).

El tema de los incentivos, también forma parte de las negociaciones sindicales. Al respecto, en la P2 “... *el personal del sindicato intentó la participación en los lucros que consistía en un salario más además del 13 pero no se consiguió*” (administrativo, P2E13).

²⁸¹ Se entenderá aquí por incentivos todos aquellos beneficios y servicios extra-salario o de reconocimiento, ya sea material (gratificación financiera, premios en especie, bonos) o simbólica (confraternización, brindis).

Situación semejante ocurría a nivel de la empresa A, que a solicitud del gremio, se encontraba en conversaciones acerca de la posibilidad de otorgar incentivos por productividad, “... lo que no es una cuestión de fácil instrumentación máxime cuando además se habla de disminuir la cantidad de horas de trabajo, en realidad han sido temas que se han manejado aisladamente pero no hay nada concreto ni a corto ni a mediano plazo” (jefe de fabricación, EIA).

Entre otros beneficios, las plantas disponen de un comedor que es utilizado en sus horarios de descanso. La P1 cuenta con una cantina en donde l@s trabajador@s usan para almorzar o merendar, pudiendo llevarse su propia comida o comprarla en la misma cantina, que es de propiedad particular, dada en concesión por la planta. En la P2, el servicio de cocina y comedor al cual también todo el personal tiene acceso, pertenece a la planta y l@s trabajador@s tienen el beneficio de pagar un precio económico por la comida mediante un ticket, que es calculado en base a una tabla conforme a la categoría salarial del funcionario y se descuenta del salario.

La P2 también otorga un auxilio escolar²⁸², entregando -a inicio de cada año- un salario mínimo para los que tienen un hijo estudiando y uno y medio para quien tiene dos o más (un beneficio -“asignaciones familiares”- que en Uruguay reciben de la seguridad social todos los empleados privados que no superen un número determinado de salarios mínimos).

Otro de los beneficios sociales que tienen l@s trabajador@s es la asistencia de la salud. El personal de la P1 está afiliado a CASSECO²⁸³ que ofrece un conjunto de servicios, como por ejemplo, asistencia médica, consultorio odontológico, asesoría legal, etc. En caso de que el/la trabajador/a esté certificad@ por enfermedad, CASSECO se hace cargo del/los jornal/es correspondientes y del incentivo del presentismo, perdiéndose éste último cuando la ausencia supera 5 días en el mes. Hay consenso en que los servicios que brinda CASSECO presentan amplias ventajas para los funcionarios; sin embargo, desde la gerencia de la planta se expresa la preocupación de que, puede derivar en un “ausentismo importante” (lo que se considera producto de la organización), en cuanto la persona puede ser certificada por los médicos de CASSECO o por cualquier otro médico particular, situación que -en algunas circunstancias- provoca irregularidades. A ello se agregan otras dificultades que se relacionan con los horarios en que los funcionarios concurren a atenderse a CASSECO y que “... al no estar normalizado para que sea fuera del horario

²⁸² Corresponde a la Bolsa Escola de Cristovam Buarque.

de trabajo y, aún cuando no represente un gasto para la empresa ya que son horas pagas por CASSECO, sí puede resultar una complicación para la producción” (encargada, PIE1).

El personal de la P2, por lo regular está afiliado por convenio a un plan de salud, pero “... *ahora se está sintiendo la falta porque hace unos cinco meses que estamos sin convenio (...) el último convenio fue con la Unidad Médica (UNIMED), compuesto por un grupo de médicos asociados” (administrativo, P2E13)* En esa oportunidad, los funcionarios tenían un carné y hacían las consultas de atención primaria sin pagar, en caso de que fueran encaminados a un especialista tenían que hacerlo en forma particular. UNIMED enviaba la información a la planta quién descontaba del salario un porcentaje del 7%, 8%, 11% del salario mínimo según correspondiera. Si la persona padecía alguna enfermedad que lo inhabilitaba para trabajar por un período de tiempo prolongado, era encaminada al Seguro Social que paga el 91% del salario, sobre la media de los últimos 36 salarios.

Otra práctica utilizada por la P2 son los premios, que tienen por objetivo fomentar la comunicación entre l@s operari@s y los mandos medios y la gerencia, y se relacionan básicamente con los resultados de la aplicación de las “5 S”

... el año pasado los funcionarios tuvieron festividades, el sector que ganó el primer lugar, segundo, tercero, tuvieron una cena, un regalo, fue la gratificación por esa evaluación (...) antes no había comunicación, diálogo; si podemos tener diálogo el trabajo es más fácil y va a haber productividad (técnico de seguridad industrial, P2E8).

En este mismo sentido, con la evaluación de las “5 S”, los mandos medios estaban planeando junto con el técnico de seguridad industrial “... *dar a los funcionarios una recompensa mensual, digamos un vaso de leche, de dulce...*” (jefe de industria 1, P2E1).

En términos generales, se puede decir que -para las gerencias de las plantas- los incentivos y premios son vistos como una fuente de atracción para el personal, además de funcionar como salario indirecto. Sin embargo, cabe señalar que muy poco (o nada) se ha innovado en materia de incentivos reales cuando se está pidiendo un mayor compromiso de la mano de obra, siendo muy común que aparezca el discurso de la “*gran familia*” a nivel de las jerarquías y de todo el personal, como justificativo de aprobación y adhesión a la empresa. De hecho, se mantienen formas clásicas de remuneración y promoción, que poco contribuyen a estimular y motivar a l@s trabajador@s, las que son más indicativas de prácticas de gestión tradicionales que participativas.

²⁸³ Los recursos de CASSECO provienen de un aporte de los trabajadores, de la empresa A y de inversiones de la propia CASSECO.

4.3 Regímenes de trabajo

En la empresa A, la P1 utiliza dos recursos básicos para lograr flexibilidad en la utilización de la mano de obra: por un lado, cuenta con un conjunto (mayor) de operarios permanentes y otro (menor) de personal temporario (zafrales), para atender a las variaciones periódicas de la producción; por otro, organiza tres turnos diurnos de tareas -de lunes a viernes- que ingresan con dos horas de diferencia cada uno, dependiendo de los sectores y según las secuencias de las tareas, para encadenar las etapas de producción y permitir que la planta trabaje más horas con el mismo número de personas, facilitando la rotación y el trabajo en equipo y evitando acudir a las horas extras (aunque según las necesidades se convoca a realizarlas). El horario diario es de 9 horas (una carga semanal de 44) y los descansos comprenden uno de 15' en la primera mitad de la jornada, luego media hora para el almuerzo y 20' antes de la hora de salida para la ida al baño y el aseo personal (fuera de ellos se controlan las idas al baño).

La P2 de la empresa B tiene un régimen diferente. Por un lado prefiere acudir a las horas extras para atender la producción estacional porque *“... el problema con las ventas es de estación para estación, meses de más o menos venta... entonces es preferible hacer algunas horas extras que contratar para enero y febrero y después despedirlos”* (jefe de industria 1, P2E1).

Por otro, organiza el trabajo en dos o tres (según el sector) turnos sucesivos de 8 horas, entre los cuales el personal rota semanalmente, uno de ellos finaliza a las 24 horas (que se menciona como dificultad para poder contratar mujeres en producción) y los descansos comprenden una hora intermedia y 15 minutos para la merienda y dos idas al baño de 5 minutos cada una.

4.4 La aplicación empresarial de la normativa jurídica

La legislación sobre el trabajo femenino, establece un conjunto de normas que tienen como propósito proteger a la trabajadora y sobre las que se ha señalado que, a nivel de la práctica, opera en muchos casos como mecanismo discriminatorio. Esa normativa no constituye, de hecho, parte de las políticas empresariales de gestión de la mano de obra, sino un marco legal para su desarrollo; pero se incluye dentro de dicho ítem porque ellas requerirían políticas empresariales de género -que interpretaran y especificaran las normas para el caso concreto- para que no operen en sentido contrario al deseado por los cuerpos legislativos y sean consideradas limitantes del trabajo de mercado de las mujeres. La ausencia de dichas políticas de género es la que deja en mano de los operadores más

directos aquella interpretación y especificación (razón por la cual este aspecto será retomado en el análisis de las prácticas de gestión de la mano de obra en el capítulo siguiente) y obliga a revisar la aplicación empresarial de las normas, al menos a partir de algunos ejemplos. A esos efectos, es útil recordar el argumento (mencionado en el capítulo 5) de que a las mujeres no les son asignadas ciertas tareas, ya sea, porque no lo permiten las normas de la OIT o en algunos casos porque la planta estima que les complica menos que lo realicen los hombres.

Como se ve, las normas de OIT no son las que se constituyen en el principal escollo, sino el hecho de que su existencia obligaría a cambiar un conjunto de rutinas y de secuencias prefijadas; de modo que la interpretación de la gerencia amplía el marco de la norma y refuerza la tradicional división sexual del trabajo, porque es menos problemático que ciertas tareas la hagan los hombres, que cambiar todo un modo de organizar el trabajo (implementado en función de las condiciones atribuidas a la fuerza de trabajo masculina).

La gerencia de la P2, también plantea obstáculos para el trabajo femenino que se atribuyen a la legislación:

Nuestras leyes brasileñas, que protegen el trabajo de la mujer, son un obstáculo, ellas pretenden proteger y, en verdad no protegen nada, ellas perjudican; no pueden trabajar los domingos, tener un horario extenso, tienen límite de peso, entonces eso va impidiendo... en cuanto que con el hombre no tienes ese tipo de problema. También comenzó a entrar mucha exigencia del Ministerio de Trabajo, y entonces empezamos a disminuir mujeres.

En este caso, hay dos cuestiones que se interpretan tomando como norma el trabajo productivo realizado por los hombres, los horarios y el esfuerzo físico. La cuestión de la limitación de los horarios de trabajo de las mujeres, revela que se consideran contradictorias e imposible de compatibilizar dos lógicas de trabajo: la lógica del trabajo productivo de mercado y la lógica de los trabajos de cuidado y atención (que se realizan fuera del mercado). Es la prioridad dada a la primera lógica, como si fuera la única que actúa en la organización social del trabajo, la que impide advertir que la segunda lógica actúa en otra área de actividad que es, en parte, condición de la primera; y que otras "tecnologías" y métodos de organizar el trabajo en ambas áreas permitirían compatibilizarlo en beneficio de tod@s.

En cuanto a las diferencias de esfuerzo físico entre los sexos, dejando de lado el que algunas normas pueden excederse al marcar una diferencia que es sólo promedial y no se aplica caso a caso (un determinado hombre no tiene, necesariamente, más fuerza física que una determinada mujer), la tecnología -y las inversiones- para el trabajo productivo no se

implementan teniendo en mente a las mujeres; de modo que no sólo la organización del trabajo, sino además los recursos aplicados a ella podrían reunir otros atributos, como equipos e inversiones que sustituyan el esfuerzo físico, si otro punto de vista predominara. Por último, la coincidencia de ambos testimonios en cuanto a que los hombres les solucionan problemas -y las mujeres se los crean- revela que sus decisiones como gestores están impulsadas por una combinación de la lógica de la producción -en la que no entra la lógica de la justicia- con sus propias necesidades de buscar la solución más a la mano.

Debe reconocerse que la gerencia de la P2 no parece haberse conformado con eso y plantea el esbozo de una política de género cuando busca alternativas a las restricciones de horario, a través de la posibilidad de convenios sindicales que puedan introducir modificaciones: “... *haríamos eso dentro de un acuerdo con el sindicato, horario que las mujeres podrían trabajar los domingos, sábados hasta cierta hora de la noche. Trabajaríamos dentro de un acuerdo de trabajo*” (sub-gerenta, P2E11). Una forma de aplicar las normas que estaría alineada con la búsqueda de igualdad de oportunidades.

Otros testimonios reafirman estas limitaciones relativas al horario las que además se combinan con el esfuerzo físico: “... *hay tareas en que se pueden colocar mujeres, pero no podrían rotar, porque no va a poner mujeres a trasladar ollas de 40 kilos. La organización, en el sentido de rotar, no da posibilidades de que estén las mujeres*” (jefe de industria II, P2E7). A esto se agrega que

... la fábrica comienza a las 6 de la mañana y va hasta la media noche, y hay horarios que la ley no permite trabajar a las mujeres. No tienen condiciones de quedarse en la fábrica siempre en horario normal porque los turnos son rotativos, una semana a las 6 horas, la otra a las 10 y otra a las ... (ibid.)

Como se ve, aspectos previamente establecidos, como los horarios de la fábrica y la forma de rotación son las que impiden incorporar mujeres; los cambios que requiere hacerla posible son más complicados -y no necesariamente más costosos- que reforzar la división sexual del trabajo existente.

Otros aspectos de la legislación, mucho más sensible, se refieren a los permisos de embarazo y maternidad y a la obligatoriedad de crear guarderías, en el caso de las leyes brasileñas, cuando la ocupación femenina supera las 30 mujeres. Se reitera aquí el dilema entre la lógica del trabajo productivo y la lógica de los trabajos de reproducción y cuidados: cuando la “experiencia” en la P2, la gerencia, de manera explícita, solicitó que las mujeres evitaran embarazarse: “*Algunas, dos o tres se aprovecharon y comenzaron a procrear. Ellas prometieron que no iban a caer para el otro lado. Íbamos a tener que abrir*

una guardería ...” Como surge del comentario, las mujeres en el trabajo productivo "cuestan" más que los hombres y alteran las rutinas; esa evaluación, no necesariamente verdadera, desvaloriza objetivos que parecen interferir con aquél y no permite imaginar formas que lo hagan más compatible con otra esfera de trabajos socialmente necesarios.

En el próximo capítulo se desarrolla la forma en que la organización del trabajo y la gestión de la mano de obra es implementada por las plantas, o sea cuáles son efectivamente las prácticas laborales mediante las cuales ellas se concretan, prestando especial atención a los testimonios de l@s entrevistad@s con el propósito de identificar las desigualdades de género que se manifiestan a través de diversos aspectos que fueron considerados relevantes a tales efectos.

CAPITULO 7. PRACTICAS DE GESTION DE LA MANO DE OBRA EN LAS PLANTAS

Las empresas tienen concentrado esfuerzos en la renovación de sus estrategias organizacionales, adoptando formas de gestión de la mano de obra más compatibles con las necesidades de la flexibilización del trabajo y de involucramiento de los trabajadores. Esos cambios concomitantes con la difusión de los programas de productividad y calidad apuntan para la creciente preocupación empresarial (...) se busca sustituir las políticas autoritarias de relacionamiento con los obreros, introduciendo formas menos conflictivas de gestión del trabajo (Humphrey, 1991; Carvalho, 1992; Gitahy y Rabelo, 1991; Leite, E., 1993, Leite, M., 1993; Castro, N., 1993 en Castro, Leite, 1994:47)

1. Organización del trabajo y gestión de la mano de obra

La organización del trabajo en las plantas implica buena parte de la gestión de la mano de obra y es mediante ella que se concretan las prácticas de esa gestión dentro del marco más general establecido por cada empresa -señalado en el capítulo anterior- lo que revela su importancia para un análisis con perspectiva de género. En las plantas estudiadas, las normas de la organización del trabajo están casi siempre establecidas en la práctica y no reconocen una formalización con parámetros claramente delimitados para la gestión del personal, salvo el marco señalado. En ambos casos (P1 y P2) parece darse por supuesto que los responsables de que la planta cumpla sus metas productivas también son idóneos para realizar la gestión de la mano de obra, entendiendo ésta como subsidiaria de la actividad de organización, como consecuencia “natural” de la misma, especialmente en materia de distribución de tareas y atribuciones de los operarios.

De ahí que, esa gestión esté mucho más librada al modo en que los responsables interpretan el marco normativo más amplio, que corresponde a la mano de obra, así como las necesidades de producción. Si bien, en las dos plantas, hay un discurso referido a la concientización y la gestión participativa, características de la reconversión industrial y de la nueva organización del trabajo, durante el tiempo de trabajo, lo que predomina es la atención que se presta a aquellos aspectos más directamente relacionados con la organización del trabajo para la producción.

De ello, también se deriva que no se siga ningún criterio uniforme y específico en cuanto a la distribución de tareas entre hombres y mujeres o en los sectores. En todas las entrevistas, el discurso no distingue entre unas y otros, el criterio es asignar o supervisar “personas”, “gente”, “operarios” (usado como término genérico) y ningún otro. De hecho,

cuando se pregunta especialmente, como se verá más adelante, se advierte que les cuesta problematizar la gestión en este sentido (salvo una excepción durante la "experiencia" en la P2 ocurrida hace algunos años) y, por lo general, las respuestas se refieren a la situación concreta de trabajo sobre la que se pregunta siendo considerada la respuesta casi obvia: “... *es un trabajo que lo hacen básicamente sólo mujeres además, que obviamente no es un trabajo para hombre, por los dedos no más de un hombre, lo pueden hacer pero nos sirve más dejar mujeres ahí*” (encargada, PIE1).

A continuación, y a los efectos de organizar el análisis en este primer ítem se desarrollan por separado cuatro aspectos de la organización del trabajo: planificación, supervisión y control, requisitos y niveles de calificación, estrategias de flexibilidad y grados de participación y de autonomía en el trabajo.

1.1 Planificación, supervisión y control

En ambas plantas, con algunas variaciones en la tarea, es el capataz o jefe de sector el que planifica y organiza a diario la producción y distribuye el trabajo del personal. Por lo general, recibe información del jefe, encargad@ o gerent@ de la planta, -según sea el caso- sobre la cantidad y los tipos de productos que se van a elaborar en el día, en base a lo cual y teniendo en cuenta los productos existentes, calcula los tiempos de producción, organiza y distribuye al personal en las distintas máquinas -cuando no están asignados en forma más fija-, señala horarios de inicio y tiempos de funcionamiento, organiza los relevos necesarios y así “... *podés manejar la producción en los momentos claves del día*”(capataz, PIE9). Además, en varios casos se encarga de preparar el material antes de iniciar el envasado del producto para tener todo a mano “... *eso lo fui aprendiendo con el tiempo y con un sub-jefe anterior*” (ibid.).

Para el capataz, la organización es fundamental en tanto:

Si sabés lo que vas a hacer con anticipación tenés todo preparado, el material, la cantidad exacta y cuando llega el momento largás... conversás con las personas, “después de tal queso, hacemos tal otro”, porque si vos no tenés todo organizado cambia totalmente, es una locura... porque el queso tiene que salir, si se hace demasiado rápido se hace mal (ibid).

En la P1, los capataces no tienen a su cargo sectores de producción específicos ni personal definido, lo que en algunos casos es considerado “*un error*” porque al estar todos para todo y ser todos responsables, la responsabilidad se diluye. A ello se agrega que, atender prácticamente todos los sectores (en la P1 algunos de los sectores están bajo la

responsabilidad de la encargada y otros del capataz) exige una atención diversificada que, en oportunidades “*resulta cansadora*”. Los capataces también sienten que “*.. el trabajo es tensionante, pesado, al tener que manejar todo y distribuir a las personas y hay gente que pide una hora con permiso y otra que quiere relevo para la leche, o ir al baño y tenés que atender esa máquina ...*” (ibid.). En la P2, la estructura es diferente, existiendo una responsabilidad más acotada de las funciones de supervisión: la organización de la producción es definida principalmente por el jefe de industria correspondiente, quién centraliza la mayor parte de las decisiones, en segundo lugar, hay un encargado de sector y un capataz por cada proceso de producción (cuando éste involucra más de uno, como por ejemplo la elaboración y embalaje del queso muzarella).

La ubicación de las personas en el proceso productivo la deciden, básicamente, los capataces: “*... un capataz te dice fulanita acá me rinde bárbaro, acá no me rinde tanto, acá me charla o acá trabaja bien, obviamente yo lo voy a ver también pero el que está más en relacionamiento permanente y estrecho con él es el capataz*” (encargada, PIE1).

En principio, se observa que la información y/o las apreciaciones del capataz sobre el lugar de desempeño del trabajador y la trabajadora, están apoyadas en un criterio personal, con un componente de subjetividad que no puede soslayarse debido a que no hay evaluaciones de otro tipo que aseguren una "igualdad de oportunidades". Se considera fundamental:

Mandar a las personas indicadas a las máquinas, nosotros conocemos todo, hace años que trabajamos, en realidad hay muy poca gente nueva, entonces vos con cierta experiencia sabes qué persona te va hacer bien la tarea y qué persona puede tener problemas. Al organizar el equipo se tiene en cuenta un poco cómo son las personas y quién hace la tarea en forma prolija también, es importantísimo (ibid.).

Esta idea se reafirma en las siguientes palabras del capataz, las que muestran una combinación de factores que intervienen en el momento de seleccionar a las personas para el desempeño de una u otra actividad. Entre ellos importa señalar -además de los ya mencionados relativos a la producción- la idoneidad de las personas, sus conocimientos, habilidades y su desempeño:

Hay gente que puede cambiar de lugar de trabajo dependiendo de las necesidades, aparte si uno piensa que en determinada máquina tiene que estar una persona que a su vez está en otra máquina, se hace el relevo, pasas a otra persona para esa otra máquina y traés la que querías para esa máquina. Normalmente los que inician la jornada ya saben al lugar que van porque por costumbre van siempre las mismas personas. Cuando hay un cambio, les aviso “no... tú anda a tal lado” y pongo a otra persona donde quería, cambio

porque algunos son más prolijos, otros más rápidos, otros más lentos y prolijos, entonces depende de las necesidades... si vos querés que una cosa salga bien y confiar en eso para despreocuparte por un tiempo porque vos tenés que atender otra cosa, tenés que elegir la persona (capataz, PIE9).

En ambas plantas, los mandos medios (capataces, supervisores) tienen en cuenta ciertas cuestiones prácticas al distribuir el trabajo, tomando en consideración o evaluando las capacidades de cada un@ de l@s trabajador@s, en vistas a su ubicación en el proceso productivo “... para un mejor desempeño de los equipos de trabajo [yo] distribuyo donde va a trabajar cada persona en los diferentes turnos” (ibid.). Es aquí donde los criterios personales -no existiendo formación específica al respecto- entran a jugar, especialmente en cuanto a dos tipos de factores: género y generaciones (trayectoria laboral en la planta y edad).

De acuerdo a lo mencionado, coincidentemente la función de supervisión comprende -a juicio de los mandos medios- dos aspectos: lo administrativo y lo productivo. Por un lado, ejercen una vigilancia sobre las tareas y los tiempos de l@s trabajador@; por otro, controlan el proceso de trabajo y el producto en sí mismo. La relación entre ambos aspectos no siempre se da de la misma manera, variando la forma e intensidad de la supervisión, según el sector, el producto que se elabore y/o envase, la maquinaria y su mayor o menor automatización así como el grado de autonomía de quien realiza la tarea. El control sobre lo productivo puede ser también realizado por l@s trabajador@s según el tipo de tarea y de operaciones que lleven a cabo y del uso o no de maquinaria, lo que les otorga una mayor o menor autonomía laboral, según corresponda en cada situación, como se verá más adelante.

A través de los testimonios y coherente con los dos aspectos atribuidos a la función de supervisión, se observa que en la P1 el control es doble (de lo que se está produciendo y del personal que lo hace):

La encargada controla mucho, los capataces también... es más el control a la vista. Uno no va a demostrar que se está dando cuenta, pero nos damos cuenta que siempre están supervisando. Si se termina el queso, una sale, da una vueltita, conversa con alguno mientras llenan de nuevo la tolva (...) Y entonces, muchas veces el capataz está: “[...], fulana, mengana, está lleno”. Es una llamada de atención, para que vengamos al lugar porque si se enfría ya cuesta horrible acomodarlo, encuadrarlo.. De repente estamos cansados de estar sentados con una olla detrás de otra, pero hay que estar ahí. No las ocho horas, porque tenemos baño, leche, pero ... (moldeadora, PIE7).

La supervisión que se ejerce sobre l@s trabajador@s no es exactamente igual en todos los sectores de producción, teniendo importancia el producto que se elabore. Por ejemplo, el sector de envasado de queso “... *fundido es un lugar muy vigilado*”, sin embargo “... *en queso rallado se hace tanto de producción y se olvidaron*” (ibid.). Esta situación incide además sobre la posibilidad que tiene el personal de movilizarse. En el proceso de envasado del queso fundido se producen tiempos muertos entre el volcado de una olla y de otra en la tolva de la máquina

Y entre olla y olla te permite hacer muchos moldes, o si ya tenés moldes podés hacer relevo, podés ir hasta el baño si se demora la olla. En cambio en el rallado, no te podés mover hasta que no te vaya un relevo porque desde que arranca, hasta que termina, cuando cambia el papel... tenés que estar todo el tiempo ahí (ibid.)

En otros sectores, cuando las tareas son más calificadas y el personal que las realiza tiene mayores responsabilidades “*el capataz va poco*” encargándose básicamente de la organización de las tareas y de enseñar y/o dirigir la ejecución de las mismas. Ello se trasluce en el testimonio de uno de los operarios del sector de fraccionado (PIE8) cuando dice “*Tengo que tener iniciativa para decirle al compañero al que le enseñó la tarea cuáles son los pasos más importantes, le indico lo que tiene que hacer, yo no tendría por qué dar órdenes, eso es el capataz, pero yo más o menos los voy guiando ...*”.

Asimismo, entre el capataz y el mecánico, se trabaja en conjunto distribuyéndose las tareas sin un control particular de uno sobre otro “... *ni yo lo mando ni el me manda a mí*” (mecánico, PIE10). Si bien el capataz puede señalar alguna prioridad, el mecánico realiza su tarea de manera autónoma y, en caso de dejar algo pendiente lo registra para que el capataz o el mecánico del turno siguiente esté informado y tome las acciones que correspondan. También entre los mecánicos se trabaja en conjunto “... *somos conscientes de lo que hacemos (...) ninguno de nosotros nos llamamos imprescindible acá adentro. Es como si fuera una familia grande*” (ibid.).

El dominio que adquiere el/la operari@ sobre los tiempos del proceso, le permite eludir ciertos controles (ir al baño, dar alguna vuelta), formas de resistencia que buscan disminuir la intensidad del trabajo. Ello no impide que l@s trabajador@s reconozcan que, en ciertas circunstancias, se puede perjudicar la calidad del producto.

En la misma P1, los cambios que se produjeron y/o están ocurriendo relativos a la incorporación de máquinas, al incremento de la producción y de las ventas, parecen haber alterado poco las formas de la supervisión, la mayoría de l@s trabajador@s opinan que la supervisión se mantiene “*más o menos igual*”. Pero, en algunos sectores -particularmente

en aquellos en donde la producción aumentó- la dialéctica dominación-resistencia aparece en el proceso de trabajo cuando una operaria expresa que “... *se controla un poco más sobre la producción, que es lo que están haciendo los compañeros, o si ven que determinada persona esta hablando hace mucho rato, o no está en su lugar de trabajo, se le llama la atención*”(moldeadora, volante, PIE6).

En cuanto al control sobre la producción, que realizan l@s trabajador@s, es parte de las innovaciones en la organización del trabajo. En la mayoría de los casos, se agrega a la ejecución de la tarea, un primer control durante el proceso de elaboración y/o envasado del producto -función anteriormente delegada a la supervisión- lo que supone una integración de tareas de carácter vertical. Ello crea nuevas exigencias, percibiéndose que las personas tienen que ampliar sus esfuerzos y su atención al proceso. Sin embargo, esa nueva participación en el control de la calidad, en la práctica parece limitarse al cumplimiento de pautas establecidas, pero no incluye la solución de problemas: “*Cuando están saliendo mal las cosas, apagás la máquina y llamás al supervisor. Antes no pasaba; eran menos las situaciones, la máquina era manual, la apagabas y lo arreglabas allí, tenía menos dificultades*” (volante, PIE4).

Con respecto a lo mencionado, la tendencia como estrategia a futuro, a nivel de la empresa A, es a que haya más obreros por supervisor, el que tendría un papel más técnico, de control general tanto de la producción, como administrativa, lo que sería más fácil “... *cuando la relación entre las personas es más avanzada, incidiendo también si las plantas son más monoproducción porque posibilita que el capataz sea capataz de todo el conjunto del proceso... se trabaja mucho más con el autocontrol del trabajador*”(jefe de fabricación, E1A) .

Los cambios en la gestión también han alterado la función de supervisión en la P2, que ahora es ejercida de manera conjunta por el jefe del sector y los trabajadores “*como si fuera una familia grande [si bien] los jefes de sector tienen más responsabilidades pero trabajan junto con los obreros, distribuyen y organizan el trabajo y el personal y son los responsables de los trabajos que ellos hacen* (jefe de industria P2E1).

Al respecto, una de las operarias que antes realizó tareas en la industria (lavandería, P2E3) expresa que la función de supervisión “*siempre fue más o menos igual... no nos vigilaban*” pero a la vez manifiesta la idea de que “... *hoy los grupos trabajan más solos*”, esta contradicción aparente podría estar señalando que en el imaginario de l@s

trabajador@s, los cambios introducidos con la aplicación de las “5 S” proporcionan una mayor autonomía a los trabajadores en tanto ellos son partícipes de esa gestión.

En la P2, los jefes de industria buscan una mayor participación del personal de supervisión a través del trabajo conjunto y resaltan la importancia del trabajo en equipo:

A mí no me gusta trabajar solo, prefiero que el personal trabaje junto conmigo, por eso les di más responsabilidades, los jefes de los sectores son los responsables de los servicios que ellos hacen, yo recibo las planillas con lo que hicieron el día anterior, firmado por ellos como que verificaron y están de acuerdo y cualquier cosa yo pido aclaración. También le pregunto al jefe de qué manera se podría hacer tal cosa, porque es él y no yo el que va a estar trabajando la máquina. Ellos hacen la revisión de las máquinas, yo les digo esto es así o así pero después lo van a tener que hacer solos. Es decir que ellos cada vez adquieren más autonomía, pero yo continúo siendo el responsable (...) los jefes están haciendo el trabajo que los operarios también hacen (...).

Lo descrito acerca de la supervisión, así como los testimonios, permiten advertir que, a pesar de que el discurso explícito refiere a cambios en ella e incorpora la preocupación por la participación de l@s operari@s, ello no sería tan así. Los controles y la disciplina son básicamente mantenidos, al igual que la falta de autonomía para realizar la tarea en la gran mayoría de las actividades (lo que parece percibirse más en aquéllas realizadas por mujeres por el tipo de puestos que ocupan), lo que no se justificaría si se consideran las innovaciones introducidas (cambios tecnológicos y sistema de trabajo “5 S”). Como se vio en el Capítulo 5, se establecieron nuevos procesos de trabajo con una división de tareas, que también es sexual, entre operari@s que ya ocupaban puestos con diferentes remuneraciones, otorgando a los mejor pagos una parte del conocimiento de esos procesos, el que no se comparte con l@s operari@s de menor nivel que están realizando la producción. Es así que, por ejemplo, los mecánicos están, de hecho, incorporados a la producción cuando se trabaja con determinados equipos, lo que lleva a pensar que, tratándose de innovaciones que no requieren excesivos conocimientos, el objetivo para organizar el trabajo de esa manera es eludir incrementos en el costo de la mano de obra, más que generar autonomía en l@s trabajador@s. Ello no impide advertir que, a más calificación, la autonomía es mayor como ocurre también, en las formas de gestión fordistas.

Debe destacarse que, además de lo señalado, los cambios ocurridos en la organización del trabajo a raíz de cambios tecnológicos, han sido acompañados por criterios que tienden a dar prioridad a la utilización de fuerza de trabajo masculina con el argumento de que los hombres son más polivalentes. La distinta valoración que puede

otorgarse a dicho argumento está perfectamente ilustrada en los dos testimonios que siguen y que corresponden a dos mujeres que están ubicadas en los cargos más altos de cada planta:

(...) la gente de personal sabe que es preferible que envíen hombres que son más aprovechables en todos los sectores; no es una solicitud de la jefatura, pero sí es algo que se cae de su peso, al personal masculino lo utilizás para todo, el para todo significa tareas de esfuerzo en donde no podés poner mujeres (encargada, P1E1).

En aquel tiempo era todo parejo. Se entraba en la cámara, me cansé de cargar camión de queso, de agarrar las cajas entre dos, una de cada lado, e íbamos de frente, un día llegamos a descargar 60 toneladas de parmesano. No había aquello de que la mujer no puede hacer esto o lo otro, hacíamos aquella fila india y una y otro cargaba, no había esteras [cinta transportadora]. Todo aquel cargamento era hecho manual, ahora ya tenemos estera prácticamente hasta adentro del camión, quiere decir que hoy no tendríamos problemas con el levantamiento de peso; fue todo mecanizado, automatizado. Si una fábrica fuera automatizada con más tecnología, no tienen porqué no trabajar mujeres (gerenta, P2E10).

Al mismo tiempo, se advierte la aleatoriedad de la gestión en la P1, según quién decida en materia de distribución de tareas según el sexo, aunque parecería empezar a esbozarse un patrón que tiende a segregar a las mujeres que no proviene solamente de los responsables de supervisar los procesos de producción, sino de niveles más altos. Un capataz (P1E9) decía:

... en el futuro no sé, porque ahora hay tendencia de no tomar mujeres. Yo he sentido rumores, (...) pienso que hay tareas que pueden desempeñar mejor las mujeres que los hombres... me refiero a trabajos de prolijidad y delicadeza, para mi son mejores las mujeres, no todas por supuesto, algunas. Yo lo que puedo [lo hago] y mientras no me digan lo contrario, me manejo de esa forma.

1.2 Requisitos y niveles de calificación

En términos generales, la mayoría de las tareas que se llevan a cabo en la P1 y en la P2, según los mandos medios, se aprenden directamente en la práctica, requiriendo de una formación básica para su desempeño y, en ciertos casos, de conocimientos más específicos, siendo de importancia la experiencia acumulada en la industria. De hecho “... no hay una capacitación para tal o cual práctica, en tal o cual trabajo” (encargada, P1E1) y “... no hay cursos de especialización para el trabajo” (P1E11). En la mayoría de los sectores de producción, las tareas que realiza el personal son monótonas, rutinarias y poco o nada creativas, características éstas que no se han modificado sustantivamente con los cambios

tecnológicos introducidos, presentándose sí variaciones en términos de intensidad y velocidad del trabajo.

La tecnología que se incorpora (principalmente en la P1) no es compleja y/o el tipo de máquinas que se utilizan (en P1 y P2), requiere básicamente de operaciones simples, de atención en su manejo y de capacidad psico-motriz. Al respecto, uno de los jefes de industria dice que:

... en el momento que aparezca algún equipamiento nuevo podría ser que se requiriera de cursos, no es muy necesario pero sería bueno, ahora los procesos son simples por ser básicamente manuales pero si fueran automatizados debería hacerse toda una instrucción nueva encima del proceso [además] teniendo un buen instructor no es necesario que el operario conozca los fundamentos teóricos, sí que reciba indicaciones concretas pero no precisa saber porqué es el momento o no de empezar a hacer una tarea, de ahí que hay en el sector una persona que lo acompaña siempre. Ahora si aumentara la tecnología tendríamos que trabajar con personas que tengan facilidad de captar las cosas, más agilidad intelectual, rapidez de pensamiento, de interpretación, de cómo reaccionar ante diferentes situaciones”(P2E1).

El capataz o jefe de equipo, según la planta, es quién -generalmente- enseña y adiestra al personal que ingresa, rotándolo por las diferentes secciones para que conozca y aprenda las distintas tareas que se realizan, y toma conocimiento sobre el lugar en donde la persona ofrece un mejor desempeño, informando a quién corresponda. También los “... operarios que tienen más tiempo enseñan y/o indican a compañeros nuevos lo que tienen que hacer, los va guiando un poco a todos, enseñando el manejo de las máquinas (P1E8). De todas maneras, el plazo de aprendizaje y adaptación de los operarios, es de unos pocos días, la mayoría de las tareas no son difíciles y si bien hay algunas más específicas, tampoco requieren demasiado tiempo. Parecería que la generalidad de l@s trabajador@s no estarían necesitando acceder a cursos de capacitación previos para desempeñar su trabajo, siendo suficiente el entrenamiento recibido en el puesto laboral.

Es posible que esas características puedan estar explicando la forma de gestionar la mano de obra, en la que los criterios para la capacitación o el entrenamiento también son establecidos de manera informal y de acuerdo con el interés primordial de la organización del trabajo. En la P1 una tradición de largos años se basó en aplicar al personal ingresante un entrenamiento inicial para casi todas las tareas y procesos más comunes y de bajo nivel de calificación. El hecho de que las tareas no requieren una formación específica previa ni una calificación definida, se relaciona estrechamente con que por un período de alrededor

de un mes, el personal tiene que rotar por los diferentes sectores, a fin de conocer todos los trabajos. Como dice la encargada:

Se busca formarlos en todos los lugares que no sean demasiado técnicos, de pronto hay ciertos trabajos donde no es fácil poner a una persona que recién ingresa, después lo vas a ubicar en el lugar que te va a ser más útil y que se desempeña mejor, son muy pocas las personas que están trabajando y que no saben hacer algunos de los trabajos (PIE1).

Al respecto, una operaria expresa: *“Ahora las tareas son más diversas... todo el mundo sabe trabajar. Es una política, no es de ahora, es de siempre, acá en la planta y dentro de la empresa, todos hacemos todo, y ahora se hace más continua la movilidad de la gente”* (volante, PIE4). En el mismo sentido, el capataz (PIE9) dice: *“... acá nosotros tenemos la política, de que las personas que uno las reconoce como capaces, aprendan todas el manejo máquina.”* Sin embargo, otro testimonio, si bien es coincidente, con esta afirmación cuando expresa que *“... hay tareas que las sabe casi toda la fábrica porque son muy sencillas”*, también menciona que *“hay otras tareas que son de un poco más de cuidado y eligen a la gente (...) Recibimos órdenes directas del capataz”* (maquinista de requesón, PIE2). Esta es una estrategia que se ha mantenido, a pesar del cambio tecnológico, en base a que el mismo no implicó alterar demasiado la relativa sencillez de los procesos de trabajo anteriores, como se señaló oportunamente.

En la P1, en particular, el entrenamiento inicial facilita que la flexibilidad se manifieste tanto en polivalencia, como en rotaciones de la mano de obra, que puede desempeñarse apropiadamente en diferentes sectores, a la vez que posibilita el traslado de personas al interior de los procesos y aún entre sectores, aspectos que son valorados positivamente por las jefaturas. En esta planta, se argumenta que esa estrategia de entrenamiento, mientras ofrece ventajas desde el punto de vista empresarial, facilitando la planificación de una producción que presenta variaciones -que pueden ser diarias-²⁸⁴, desde el punto de vista del personal, contribuye a asegurar el nivel de empleo. Esta argumentación puede ser discutible, en tanto la polivalencia posibilita la reducción de personal considerado no estrictamente necesario.

En la P1, el jefe -anterior al actual- enseñó a los hombres a trabajar en diversas tareas, incluso en algunas máquinas, que hasta el momento solo eran operadas por mujeres

²⁸⁴ En la mayoría de los casos se trabaja con un stock de 10 a 12 días (la vida útil de los productos se establece en dos meses, aunque es mayor) dado que se presentan dificultades principalmente a nivel de proveedores (abastecimiento de materia prima, envases) para trabajar stock 0. Hay algunos productos que por su agregado de mano de obra y su nivel de contaminación requiere ser producido de un día para otro, lo que ante el aumento de la demanda requeriría de un segundo turno y/o horas extras.

y "... hoy tenemos compañeros varones que hacen esa tarea"(encargada, PIE1). Esta situación se generó inicialmente por la necesidad de relevos, ausentismo²⁸⁵, licencias y/o vacaciones del personal femenino, lo que se combinó con el hecho de que la participación femenina siempre fue minoritaria: "El hombre entraba con un tarea específica que era camiones y para los veinte minutos del descanso para merienda, la mujer no tenía relevo, porque el hombre no sabía trabajar en las máquinas"(ibid.).

Como argumento, más bien revela una manera de organizar el trabajo que toleraba los tiempos muertos y que, con seguridad, se vio alterada por la decisión de incrementar la producción a volúmenes mucho mayores, con el menor aumento de costos posible, obligando a adoptar decisiones inmediatas, que iniciaron una tendencia a volver más prescindibles a las mujeres. Esa forma, más bien circunstancial, en que los niveles de supervisión deciden acerca de cómo se distribuye el trabajo según sexo, es parecida al modo en que, hace años, se resolvió en la P2 excluir a las mujeres de los sectores de producción, sin ninguna valoración de la fuerza de trabajo femenina en términos de su rendimiento. En ninguna de las plantas se observa que se haya realizado una planeación - con alguna evaluación previa- expresa, de estrategias de gestión orientadas a alcanzar los mejores resultados con la fuerza de trabajo ya entrenada de que se dispone (o a su alcance), aún cuando se partiera de preconceptos sobre las cualidades de mujeres y hombres.

Esta apreciación se refuerza al considerar que, también las áreas de entrenamiento para distinto tipo de persona son decididas por los mandos medios con criterios no sistemáticos y más bien personales, excluyendo en general a las mujeres de ciertos aprendizajes: "En la máquina nueva [de requesón] pueden trabajar mujeres a poner vasos vacíos, de hecho han ido a hacer relevos; donde no trabajan, que no le han enseñado a ninguna, es en el control y en la punta, sacando los vasos..."(maquinista requesón, PIE2)

En cuanto a las calificaciones atribuidas a los puestos de trabajo, la información confirma para las dos plantas, dos cuestiones. En primer lugar, que no existe un sistema de descripción y evaluación de tareas (llámese así o de competencia laboral, según corrientes más recientes²⁸⁶) que permita ordenar los puestos según niveles de calificación. Tal como

285 Una situación que se dice contribuye al ausentismo se relaciona con la caja de auxilio de salud (CASSECO) que como ya se mencionó tiene la Empresa A para sus funcionarios que se hace cargo del jornal íntegro o parcial, de acuerdo a la cantidad de días que el trabajador o la trabajadora esté certificado. A la vez y como modo de contrarrestar el ausentismo hay un sistema de incentivo por presentismo (un 8%) que no se cobra superadas determinadas cantidad de faltas.

286 La competencia laboral, como sustituto de calificaciones, es un concepto complejo que se ha empezado a desarrollar en Administración de RRHH para atender las nuevas necesidades de la organización empresarial: Muy sintéticamente, intenta medir en forma integral -cantidad, calidad y orientación del esfuerzo laboral- la potencialidad de un/a trabajador/a para contribuir al logro de los objetivos de la empresa en la que participa. La noción de calificación es comparada por Hirata (1994:128) con la definición de

se manifiesta -en la siguiente opinión- predominan los criterios basados en la experiencia de los encargados, conformando niveles de calificación, sin utilización de técnicas de gestión ampliamente desarrolladas por las disciplinas correspondientes:

El que sero sería un calificado y el resto es un personal que ha ido aprendiendo una rutina de trabajo o se ha ido amalgamando con la máquina, pero que realmente sea una formación específica para cierto trabajo es cero, los demás son personas que pueden manejar un equipo, realizar cierta tarea pero no es una tarea altamente calificada, es una capacitación que la da la práctica... Acá la gente sabe que tiene que apretar éste y aquél botón pero no sabe de pronto el porqué, sabe que si mueve para acá aumenta el volumen y para allá lo disminuye, pero no conoce cabalmente la máquina en sí que es a lo que yo le llamaría calificación, es simplemente el saber hacer el trabajo. Calificación tendría el capataz que es quien conoce el funcionamiento (encargada, PIEI).

En segundo término, parecería que las calificaciones reconocidas en esta planta (y en la empresa) están muy determinadas por las categorías ocupacionales establecidas a los efectos de las remuneraciones (probablemente fruto de negociaciones entre empresa y sindicato). Esto nos remite a Kergoat (1997) que, cuando entiende la calificación como relación social, expresa que “Es en la dinámica que se establece entre capital y trabajo que se diferencian las clasificaciones de empleo establecidas por la empresa y la calificación de los trabajadores” (en Neves y Leite, 1998:11).

Por otra parte, cabe aquí recordar lo sostenido por Roldán (1993) acerca de que la definición de calificación no es unívoca distinguiendo tres tipos: la definición “técnica” referida al contenido de las tareas afectadas, a los saberes y experiencia requeridos para un adecuado desempeño de una tarea o función determinada; la definición “política”, defendida por el sindicato o conjunto de trabajadores frente al empleador u otros trabajadores; y la “personal” (vinculada a las anteriores) que refiere al conjunto de habilidades, conocimientos y experiencias, producto tanto de la trayectoria laboral, profesional o de oficio de cada persona, como de su aprendizaje informal en el hogar. Esto significa que cada experiencia de trabajo y aprendizaje, formal o informal, paga o no remunerada, incorpora un nuevo elemento al conjunto de saberes.

A ello debería agregarse también que esas categorías/calificaciones (como definiciones “técnicas”) no se revisan o reestructuran en las plantas cuando se incorporan nuevos procesos por cambios tecnológicos, de modo que no se alteran la posiciones de las personas que incorporan nuevas tareas/saberes (en tanto calificación “personal”). A la

competencia alegando que esta última es “... marcada política e ideológicamente por su origen”; es una noción oriunda del discurso empresarial que no comporta “la idea de relación social que define el concepto de calificación para algunos autores”.

inversa, se ubica la mano de obra en nuevos procesos según su categoría previa, con lo que las mujeres no suelen ser “ascendidas” a tareas que son consideradas propias de categorías a las que no pertenecen; pero tampoco son reubicadas cuando agregan “nuevos elementos al conjunto de saberes” (ibid.).

En términos generales, las innovaciones “blandas” resultaron difíciles de evaluar, ya que muchas veces no son consideradas como tales, por los gerentes o supervisores, sino que son percibidas como meras consecuencias de alguna innovación en la tecnología dura o en la organización de la producción.

1.3 Estrategias de flexibilidad

De modo general, se observa que las estrategias de flexibilidad de las plantas, como menciona Piccinini (1998:194), se relacionan a las necesidades de la organización de la mano de obra en el proceso productivo, en donde el conjunto de prácticas adoptadas buscan armonizar el avance técnico, la productividad y la adaptabilidad de la mano de obra frente a las fluctuaciones de la demanda y a la competencia, tanto a nivel nacional como internacional. En esas prácticas, una forma de flexibilidad, distinguida por Boyer (1987), es la movilidad interna de los trabajadores (polivalencia, rotación en los puestos, trabajo en equipo) referida a la aptitud de los trabajadores a cambiar de puestos de trabajo, apelando a los saberes y a la competencia de la mano de obra y sobretodo, a su capacidad de dominar diversos segmentos de un mismo proceso productivo.

Si bien se observó que, esa flexibilidad en la organización se da en las plantas estudiadas, la misma presenta características diferenciadas en cada una de ellas, lo que se relaciona con las diferentes estrategias y grados de modernización de las mismas.

La **polivalencia** se da, con mayor o menos intensidad, en casi todos los sectores de producción de las plantas. La mayor parte de la mano de obra está en condiciones de realizar una variedad de tareas, aunque estén asignados a un equipo definido, habiéndose agregado a la tarea principal, el control de la calidad de los productos, el envasado de los mismos, el estibado o traslado, etc. Ello también puede generar ahorro de costos salariales, por ejemplo, permite eliminar personal de mantenimiento y limpieza, que pasa a ser considerado innecesario al asignar tareas vinculadas al cuidado y limpieza de las máquinas y del espacio de trabajo al personal de producción, ocupando así los tiempos muertos con tareas secundarias que, en su generalidad, originalmente no formaban parte de las funciones atribuidas al cargo.

Por otra parte, el capataz entiende la polivalencia como la capacidad de trabajar en diferentes procesos “... *O sea no tener personas exclusivas, fulana de tal solo maneja esa máquina y más nada, ¿como se le llama?, ¿polifuncionalidad? ...*” (PIE9). En ese sentido, una operaria lo expresa de manera semejante:

Ahora no tenemos lugar fijo, aprendés en una sección, vas a otra y trabajás en toda la planta y te es indiferente porque trabajás en todos lados y sabés trabajar en todos lados. Casi todas las personas saben hacer la mayoría de las tareas, a veces no son todas, por ejemplo hay máquinas que yo todavía no he manejado, hice algún relevo pero no toda una producción (moldeadora, PIE6).

En la P2, el siguiente testimonio también señala la polivalencia como elemento que conduce a la rotación, la que es valorada positivamente, por permitir una variación en el trabajo diario:

Yo ayudaba a sellar, a colocar los quesos en la caja, a llevarlos al depósito, luego al camión de la salida, todo eso era nuestra tarea, cualquier tarea del sector, sacar el plástico, colocar la bolsa, pasar por el agua caliente y luego hasta la cámara fría... hoy está distinto. Cada día estábamos en un trabajo, hacíamos escala, un día una cosa, otro día otra tarea, rotábamos y así ninguna se sacrificaba (costura, antes sector embalaje, P2E5).

En la mayoría de los casos analizados, la presencia de las dos formas de polivalencia (concentración de varias tareas en un puesto o persona y capacidad para integrarse en distintos procesos) parece relacionarse con la baja complejidad de las tareas involucradas. Se podría decir que predomina el tipo de flexibilidad funcional que, según Salerno (1995), no implicaría la incorporación de nuevos saberes o mejora de las calificaciones.

En otros pocos casos, en cambio, la polivalencia actúa en función de la especialización de la persona (mecánico, quesero), indicando ciertas ventajas para el que la posee y en donde sí se advierte que va acompañada de mayor autonomía y de la posibilidad de incorporar nuevos saberes (recalificación). De modo que, al igual que los capataces, practican formas de polivalencia, participando en algunos procesos, sea mediante tareas de control, sea encargándose de actividades que dan comienzo a una cadena de producción. La diferencia entre los primeros casos -la mayoría- y los segundos, también es una diferencia de género, en tanto las mujeres están ubicadas en posiciones en las que tienen menos probabilidad de alcanzar cierta recalificación con los cambios que se están produciendo. Es más, la tendencia es a excluirlas de las ventajas que los cambios pudieran

significar, tal como se constató en la P2 o como se empieza a esbozar en la P1, incluso al cambiarse los criterios que asignaban las tareas según el sexo.

En cuanto a la **rotación**, se observa que ella implica un cambio en la tradicional concepción de un puesto-un@ trabajador@. En ambas plantas, ella se practica de varias formas y su implementación es explicada por diversas situaciones tales como:

a) las variaciones en el nivel de producción de los sectores, dado que no todos los productos mantienen la misma regularidad de demanda en el mercado; por lo general, la producción se ajusta a la demanda en las ventas y a estimaciones realizadas según temporadas anteriores. Por el hecho de tratarse de productos perecederos, se trabaja con la producción prácticamente vendida;

b) la ubicación de una persona con más antigüedad en otro sector, cubriendo su puesto de trabajo con personal de reciente ingreso (zafrales por ejemplo);

c) cuando el relacionamiento entre las personas incide en el rendimiento por ser éste *"demasiado compatible o demasiado incompatible"*, dado que aunque el capataz tenga conocimiento del personal, puede suceder que asigne a un operario a una línea de producción *"muy conversador y se hace un murmullo bárbaro y... lo saca"* (fraccionado, PIE8).

En cuanto a su puesta en práctica, se instrumenta de diferentes formas, las que pueden combinarse según las situaciones en que se realiza: a) entre sectores, cuando se trata de procedimientos sencillos, en donde es fácil intercambiar personas, porque la mayor parte de las tareas *"pueden ser realizadas por personas diferentes, no hay formación específica"* (encargada, PIE1); b) a lo interno de un sector, cuando se trabaja en equipo o en grupo; c) por actividades que se relacionan, como por ejemplo, manipular una máquina.

En la P1 no hay una programación específica de la rotación, ni se practica en forma sistemática; llevándose a cabo básicamente para sustituir trabajadores, ya sea por períodos de corto tiempo -como por ejemplo relevos diarios- hasta jornadas más prolongadas, y para resolver situaciones coyunturales, de acuerdo a las necesidades. En esta planta, hay algunas personas que se desempeñan en puestos que son específicos y/o responden a una determinada categoría ocupacional, que por lo general no rotan (quesero, operador de alguna máquina).

Por lo general, l@s trabajador@s tienen una tarea asignada y en los casos de relevo (de minutos y hasta media hora) el capataz indica los cambios según las necesidades de los sectores, designando habitualmente en la rotación a las personas que tienen un buen

relacionamiento, tratando de mantener el equipo de personas que mejor se combinan: “Se busca que la gente se encuentre bien en su trabajo y nos rinda bien a nosotros y eso en muchos casos se da que a mucha gente el estar en un lugar de trabajo definido le genera confianza, por eso importa mantener la gente en su lugar” (encargada, PIE1). Esto no significa que, necesariamente, se da una rotación del personal de manera permanente:

No es que estés una hora en un puesto de trabajo y otra hora en otro, salvo relevos de descanso o porque surge la necesidad de que una persona particular vaya a otro sector, entonces ahí sí la sacás y ponés a otra a suplir, pero no es una rotación continua, cada uno tiene su trabajo específico, sí sabe hacer el trabajo de otro, sí puede cubrir a otra persona pero se trata de que sean siempre los mismos (ibid.).

El intercambio de tareas en un mismo proceso, cuando las personas tienen asignado un lugar de trabajo, oficia de rotación, en tanto los integrantes del equipo conocen las distintas tareas: “Mi tarea es llenar los moldes; si no lo hace una lo hace la otra; nos turnamos: la que está haciendo no pone, la que está poniendo o alcanzando no hace”(moldeadora, PIE7). De igual forma, sucede en otras situaciones, como por ejemplo, en el envasado del requesón cuando en la línea de producción, la persona que retira los vasos llenos y el que opera la máquina envasadora se turnan “... estoy yo en la máquina un día y al otro estoy sacando vasos y mi compañero queda en la máquina. También el que pone vasos, puede estar retirándolos” (maquinista requesón, PIE2).

En la P2, la rotación es generalmente planificada existiendo algunos sectores de producción en donde está establecida una rotación semanal básica del personal. Esa rotación se programa entre sectores cuyas actividades están relacionadas como, por ejemplo, el embalaje y la salmuera del sector del queso muzarella. El jefe del sector (P2E2) reúne a los funcionarios y distribuye el trabajo (embalar el queso, trabajar en la máquina, colocar en las cajas, etc.) estableciendo una escala de acuerdo a la cantidad de personas de cada sección: “... antes yo indicaba las tareas, ahora el personal ya llega y se pone en el lugar de trabajo, ya están acostumbrados, ya saben... termina el trabajo de su puesto y va a ayudar a otro, nunca para.”

Al respecto una operaria menciona que, cuando ella trabajaba en la industria, el jefe del sector

No hablaba de nuevo todos los días lo que hay que hacer, cada uno tenía las tareas para toda la semana, volvíamos el lunes, continuaba aquel trabajo y al terminar hacíamos la limpieza, las paredes, los azulejos... siempre bien organizado. Los hombres ayudaban a limpiar paredes y demás, si tenían que hacer otro trabajo nos dejaban a nosotros en la parte de la limpieza (costura, antes embalaje, P2E5).

Aquí se manifiesta, además de la polivalencia (tareas de limpieza agregadas a la de producción), un aspecto que se retomará en el punto de relaciones de trabajo: son las mujeres las que quedaban en la limpieza y los hombres los que pasaban a hacer otro trabajo. La naturalidad con que se hace la afirmación advierte acerca de los componentes inconscientes que la división sexual del trabajo manifiesta.

La evaluación que l@s trabajador@s hacen de la rotación presenta ambivalencias. Por un lado, por tratarse en muchos casos de tareas monótonas y repetitivas, en términos de condiciones de trabajo y al contemplarse los aspectos físicos y psicológicos, si bien no representa necesariamente una disminución de la carga de trabajo, sino muchas veces lo contrario, constituye una ayuda a la persona para sentirse más cómoda en su trabajo, por lo que se la valora positivamente: “... a mi me gustaba porque hacíamos “rodizio”, porque si no se cansaban las piernas, el pescuezo, el músculo del brazo” (cocina, antes embalaje, P2E4).

En sentido contrario, hay resistencias cuando se trata de incorporar a la persona a un sector diferente del que le correspondía antes: “... es más cómodo trabajar siempre con la misma persona que estar enseñando a otro, eso da más trabajo” (operario queso rallado, P1E11) Y, en otros casos, la rotación influyó sobre los puestos laborales porque “dió lugar al desplazamiento de compañeros” (etiquetadora, P1E3); situación en la que se observa que los resultados van en el sentido de eliminar no sólo tiempos muertos, sino subsidiariamente, disminuir los puestos de trabajo.

Hay situaciones problemáticas también cuando la rotación es del equipo de trabajo en un mismo sector, estando dada la variación por los distintos turnos, como explica la siguiente operaria:

De mi grupo solo yo quedé [en muzarella] y ahí en embalaje, trabajé solo unos días que sustituí pero no fijo. Había cuatro grupos y en cada uno había 4 ó 5 mujeres. Los horarios eran diferentes, 24 horas de fabricación, cada 6 horas cambiaba de grupo, cada semana rotaba, el grupo era el mismo y solo cambiaba el horario, por eso no llegué a trabajar con todas las mujeres (lavandería, antes elaboración de muzarella, P2E3).

En esta misma planta, la rotación se realiza principalmente a lo interno de cada sector y sólo ocasionalmente el personal lleva a cabo tareas en otro lugar:

Dentro de la sección de dulce de leche, requesón y fundido, hay intercambio, pero por ejemplo, dentro de la sección de rallado no. Hay todo un problema salarial y de funciones porque no todos los funcionarios son remunerados de la misma forma, puedo hacer cambios con personas del mismo nivel, pero si alguien es contratado para una tarea en donde recibe un salario ‘x’ y alguien

es contratado para otra tarea en donde recibe un salario 'y', no puedo hacer simplemente ese cambio... La persona que tiene un salario mayor no puede hacer una tarea menor aunque se respete el salario mayor, ahí están las dificultades, el personal no lo acepta... las categorías dependen de los años de experiencia que ellos tengan, la base salarial no es la misma (jefe de industria, P2E1).

En este testimonio se manifiestan problemas que ya fueron señalados en cuanto a que la organización del trabajo toma en cuenta la categoría ocupacional del personal para distribuir las tareas (no es de extrañar que haya operari@s que se niegan a realizar las tareas que corresponde a otra categoría si no se les retribuye en consecuencia).

En la P2, por iniciativa de uno de los jefes de producción, surgió que todo el personal realizara cualquiera de las tareas de los distintos sectores, situación que generó:

... atropello en el trabajo, el jefe daba un grito y fulano salía corriendo, va para allí, para tal otro lado, entonces se producían más accidentes, más desperdicio de masa, los funcionarios trabajaban con miedo y acelerados; (...) llamaba la atención del funcionario delante de los colegas, lo humillaba; por eso el nuevo sistema de sector por sector y ahora con el equipo es diferente, ahí fue el cambio y el trabajo se mejoró (jefe de industria, P2E7).

En cuanto al **trabajo en equipo**, puede observarse que tampoco aquí, se trata de un cambio cualitativo importante sino más bien de grupos de trabajo asignados a un determinado proceso en los que sigue predominando la actividad “en línea”. La mayor parte de las actividades de ambas plantas se realizan en grupo de trabajo -se rote o no de sector- en donde sus integrantes coordinan sus tareas, en tanto el proceso productivo se lleva a cabo -como ya vimos- en una secuencia de actividades en donde las operaciones requieren un trabajo continuo siendo pocas las tareas en que una persona trabaja sola. En las distintas formas de envasado del queso, el proceso está fraccionado y l@s trabajador@s realizan tareas definidas. Así por ejemplo, en el envasado del requesón:

“Se necesita, una persona para que prepare las cajas, le ponga los sellitos, la identificación, el vencimiento, son siete tipos de cajas, una persona para poner los vasos, controlar que no estén rotos, sucios... el que maneja, el otro que recibe en la punta y coloca en las cajas, otro que lleva a una zorra y acomoda en los palier” (moldeadora, P1E6).

En particular, en las máquinas de envasar es necesaria la presencia de todas las personas de la cadena durante el proceso productivo ya que “*hay lugares en que si no trabajás en equipo no podés sacar la producción*”(ibid.), existiendo en algunos casos la

posibilidad de que sobre el final del proceso se pueda acumular momentáneamente el trabajo:

Si la persona que cierra en el rallado no está, se puede ir poniendo en plástico y se cierra después, pero como se trabaja por intermedio de una cinta, las personas que están sacando de a dos tienen que estar continuamente, el mecánico y el que pone el queso, cuatro...(ibid.).

Se observa que mientras algunas tareas no pueden suspenderse bajo ningún concepto y necesitan siempre de un relevo, hay otras que sí “*pueden ser dejadas por un ratito*” (ibid.), según el lugar de la cadena en que esas tareas se encuentren y el tipo de envasado que se realice.

En la P2, esas estrategias se usan al interior de los sectores, cada uno de los cuáles están organizado en equipos de trabajo con un encargado y un número definido de operarios:

Cada equipo tiene una persona entrenada, que no rota, tiene más conocimiento y por ejemplo, no puede salir de la máquina y hay un sustituto de él... tiene que saber la temperatura, como va saliendo la masa, él no va a hacer otras tareas (...) no tiene más salario, que por cierto debería tener al tener más responsabilidad (jefe de industria, P2E7).

La rotación de tareas y la polivalencia están pensadas, en la mayoría de los casos, para procesos que requieren grupos de personas en las máquinas, en donde las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo no varían sustantivamente, siendo semejantes en término de las habilidades requeridas para el eficiente desempeño de las mismas. Incluso puede comprender tareas cuyos contenidos son repetitivos, con una mayor exigencia del ritmo de trabajo y con dependencia entre los integrantes del grupo. Esa combinación de estrategias de flexibilidad es la que posibilita a la empresa readecuar la mano de obra a las necesidades de la producción y a las ausencias de personal.

Si nos remitimos a lo señalado por la literatura especializada (ver Capítulo 3) en cuanto a los nuevos modelos de gestión de la mano de obra, corresponde hacer algunas observaciones finales. Por un lado, el uso de prácticas relacionadas con la flexibilidad laboral se realiza sin que -en ambos casos- se hable explícitamente de cambios en la gestión. Por otro, esas estrategias no han conducido a cambios sustantivos ni en las relaciones de trabajo, ni en cuanto al lugar asignado a cada quién, ni en cuanto a las formas disciplinarias; quizás convenga reiterar aquí que en ambas plantas -incluso en la P2, en donde se aplica un sistema de gestión específico- podría afirmarse que esas formas de gestión de la mano de obra son un resultado más de la organización del trabajo, con el

objetivo expreso de maximizar los resultados de los procesos productivos y no por una decisión acerca de cambiar las formas de relacionamiento, eliminar supervisión o transformar la estructura jerárquica de la organización.

1.4 Grados de participación y de autonomía en el trabajo

En relación con los niveles de autonomía²⁸⁷ que tienen las personas en el desempeño de su trabajo, se puede observar que no depende de decisiones o de nuevos estilos incorporados de supervisión, sino que también en este caso, intervienen otras cuestiones directamente relacionadas con la organización de la producción. De ahí que cobre importancia el grado de control que l@s trabajador@s tienen sobre el proceso de trabajo y las operaciones que realizan. Observando los procesos, algunos aspectos indicativos de las diferencias en los niveles de autonomía son, por un lado, la posibilidad de definir el ritmo de producción o de interrumpir la misma, de solucionar problemas o fallas, de organizar el tiempo productivo; y por otro, las exigencias de vigilar las condiciones de la materia prima, el estado de los envases, cuidar la presentación y la terminación del producto, entre otros.

Se establecen así diferencias entre el mecánico, que cuando no está incorporado a algún proceso productivo, como ocurre en la P1, programa sus tareas y se organiza en forma autónoma, sin estar sujeto a una supervisión permanente; y las operarias del queso fundido, que están más sujetas a contralores, en parte, por las características del proceso.

El grado de regularidad de la producción y algunas formas de organizar el trabajo, también incide sobre el nivel de autonomía de las personas: el capataz comunica a los trabajadores y trabajadoras sobre la producción del día, la cantidad y tipo de producto a ser elaborado o procesado y *“cuando no hay variaciones importantes, el personal ya sabe... se saca la misma producción todos los días”*, lo que permite trabajar con cierto margen de autonomía: *“administro mi tiempo, me organizo el trabajo de la manera que quiero ...”*(etiquetadora, PIE3).

Cuando se implantan programas que buscan “concientizar” a los trabajadores en aquellas cuestiones relacionadas con la reducción de costos (menor pérdida de materia prima), el mejoramiento de la calidad de los productos, la higiene y limpieza de los equipos y del lugar de trabajo, el autodisciplinamiento, el cumplimiento de las normas de

seguridad laboral, el involucramiento con la lógica empresarial, se advierte un discurso que no parece buscar una verdadera participación. En este sentido, algunas diferencias pueden señalarse entre una y otra planta. En la P1, hay cierta pragmática que parece tomar en cuenta la desigualdad existente en las relaciones, sin tratar de disimularla

... se está abierto a todo lo que puedan ser sugerencias, opiniones, de los operarios ya sea a los jefes o a través de un capataz. Son canales informales, simplemente a alguien se le ocurre que tal cosa puede ser más fácil hacerla de otra manera y lo plantea ... pero no es que haya todo un sistema creado” (encargada, PIE1).

En realidad el que más sabe del trabajo es la persona que lo está haciendo y si la sugerencia la está haciendo con buena intención te das cuenta enseguida porque de alguna forma va a mejorar el tiempo, la cantidad, la producción y la comodidad (capataz, PIE9).

En el caso de la P2, el discurso es distinto, la Gerencia argumenta que “[*tienen*] que trabajar mucho con el funcionario, con su cabeza, para colocarlo en el camino que nosotros queremos... es un trabajo en conjunto, los jefes, seguridad, gerencia, todos tienen que trabajar, no existe el mérito de una persona” (gerenta, P2E10).

Ese trabajo en conjunto hace directa referencia a lograr que las personas asuman los comportamientos que las jerarquías desean, y abarcan aspectos más amplios que los necesarios en las tareas, lo que más bien agrega nuevos elementos de control y quizás cargas adicionales de trabajo. Al mismo tiempo, las formas en que se fomentan esos cambios comportamentales enfatizan prácticas de “reconocimiento”²⁸⁸, descartándose los incentivos económicos. Dichas prácticas adoptan diversas formas (premios, torneos, etc.) las que en su generalidad se encuentran incluidas en el paraguas de la “gestión participativa”. Ellas tienden a aumentar el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores, promoviendo una mayor intervención en los procesos productivos, lo que no deja de traducirse, nuevamente, en mayor carga de trabajo.

Como contrapartida, se observa que esos cambios en la supervisión no necesariamente dan lugar a una participación más global de l@s trabajador@s en la toma de decisiones en tanto las gerencias mantienen el control y el poder de disciplinamiento del personal en términos del cumplimiento de la jornada laboral (ausentismo, impuntualidad, interferencia de la vida doméstica en el trabajo, etc.). De hecho, se trata de incorporarlos a

²⁸⁷ Se define la autonomía como la "Capacidad de un grupo/individuo para proyectar, decidir e implementar alteraciones de ritmo, métodos, ubicación interna y control de las actividades de producción, dado un determinado aparato técnico-organizacional donde este grupo/individuo actúa" (Marx, Roberto, 1996).

una dinámica ya instalada y resuelta previamente, sin su participación, lo que no descarta que, como ocurre en la P2, ciertos mandos medios estén siendo promovidos para tener más participación en las decisiones y cambiar hacia formas menos autoritarias de supervisión. Es probable que incluso aquí se esté dando una intensificación del trabajo, con algo de polivalencia (ser líder y orientador de uno o varios equipos podría implicar más trabajo que el de capataz “taylorista”).

La respuesta sindical a esos cambios en la gestión de la mano de obra, ha sido bastante similar en ambas plantas. En la P2 “... *el personal del sindicato intentó la participación en los lucros que consistía en un salario más además del 13, pero no se consiguió*”(administrativo, P2E12). En cuanto a nivel de la empresa A, el gremio se encontraba en conversaciones sobre lograr incentivos económicos por productividad, lo que no era una cuestión fácil de instrumentar “... *máxime cuando además se habla de disminuir la cantidad de horas de trabajo, en realidad han sido temas que se han manejado aisladamente pero no hay nada concreto ni a corto ni a mediano plazo*” (jefe de fabricación, EA1).

2. Relacionamiento en el espacio de trabajo

En el espacio de trabajo y a los efectos del análisis, consideramos que pueden distinguirse dos formas básicas de relacionamiento intra e inter géneros:

a) en términos del vínculo laboral, en donde los temas tienen que ver principalmente con el trabajo y los posibles conflictos derivados de la cooperación/competencia entre las personas; lo que puede generar distorsiones en el trabajo mismo; y

b) en términos del compañerismo o la camaradería por compartir un espacio y actividades comunes, dando lugar a una comunicación basada en cuestiones de índole personal o en asuntos más generales.

Ambas formas presentan diferencias en el contenido y el estilo de la comunicación entre mujeres-mujeres, mujeres-hombres, hombres-hombres.

²⁸⁸ La alternativa principal está en buscar el consenso directo de los trabajadores ofreciéndoles beneficios sustanciales, es decir, solucionar problemas ofreciendo ventajas o premios para quienes cooperen en la solución, y cuando hay representantes implicarlos en el proceso para obtener consenso por vía indirecta (Regini, 1992:55)

2.1 Relaciones laborales

En ninguna de las plantas se percibe una opinión unánime en cuanto a las apreciaciones sobre el relacionamiento laboral. En la P1, una operaria opina que es mejor trabajar con compañeros hombres:

Hay más acercamiento entre el compañero hombre y la compañera mujer, personalmente trabajo mucho con un compañero varón y me parece que es más compañero que una compañera mujer. Hay como una integración más unificada en el compañerismo mismo; no esa diferencia de que el hombre trabaja en cierta tarea y la mujer por otro lado (etiquetadora, P1E3).

En la P2, hay cierta coincidencia en las opiniones de las trabajadoras sobre el relacionamiento laboral, referido a la época en que se llevó a cabo “la experiencia” y trabajaban personas de ambos sexos. En general, los testimonios evidencian que “... no se diferenciaba el trato de las mujeres y de los hombres, tampoco se favorecía una tarea a uno y a otro, uno ayuda a otro” (lavandería, antes elaboración muzarella, P2E3); “Nos dábamos bien entre las mujeres y los hombres también” (almacenes, antes embalaje, P2E12). Con esta misma idea otra de las trabajadoras afirma que:

El tiempo en que estuve en la industria, el compañerismo para mi fue óptimo y me era indiferente trabajar con mujeres o con hombres; en el inicio eran bastante mujeres y después fueron saliendo y fueron quedando más hombres, los colegas de trabajo eran óptimos; ...pienso que una es más considerada donde hay solo hombres que donde hay muchas mujeres, hablan lo que tienen que hablar, no hay bromas de mal gusto, sabiendo respetar es lo mismo. Las personas nuevas se sentían un poco sorprendidas por encontrar mujeres, después se aclimataban, para nosotras no era nada porque estábamos acostumbradas a aquel ambiente (costura, antes embalaje, P2E5).

Sin embargo, para otras trabajadoras es mejor la cooperación entre mujeres, y destaca como importante el comportamiento individual de cada una, comportamiento que define la relación:

En general se colabora mucho... viene una compañera y ayuda. Las mujeres colaboran mucho, los hombres también, pero las mujeres más; trabajamos bien con todos, de cualquier edad, del interior, es igual. Creo que el compañerismo pasa porque vos seas compañero, puede pasar con algunas personas que no sea así, pero si la persona es realmente compañera con las otras, ellas son de la misma manera con vos, entonces cuando ven que vos estás atrasada, van y te ayudan, pero vos lo hacés con la otra persona también y eso pasa por el compañerismo (operaria queso crema, P1E5).

Por otra parte, el comentario de un operario hombre es diferente, en tanto el tema del relacionamiento no pasa por el género así como tampoco por la edad: *“Para mí es lo mismo trabajar con compañeras mujeres u hombres y puede ser un buen compañero, teniendo más edad o menos edad”* (maquinista de requesón, PIE2). Un aspecto que sí se considera de importancia tiene que ver con el número personas que trabajan en cada sector y/o en la planta misma:

Se nota cuando trabaja una cantidad de gente, lo que también influye en la calidad. Acá ya nos conocemos todos y es más amistoso, no es lo mismo que trabajar en una planta donde hay mucha gente, aquí nos conocemos todos y se forma como otro lazo, más estrecho. El grupo tiene un buen relacionamiento... que ‘esperá un poquito’, ‘me estás matando’, ‘vamos a aflojar un poco’, creo que la gente que está ahí se siente cómoda, no hay que andar a mil por hora, se trabaja a un ritmo normal. Incluso lo hemos hablado con un compañero, en otras plantas dentro de tanta gente, encontrás de todo (ibid.).

Esta opinión es compartida por algunas de las trabajadoras mujeres, así mientras una expresa: *“... tengo más relación con las personas que van todos los días ahí”* (moldeadora, PIE7), otra comenta que:

Hay más compañerismo en esta planta, es distinto el ritmo de trabajo que en el otro lugar donde yo estuve, para mí es menos exigente, pero las personas tienen más responsabilidad. Acá hay un jefe de todo y hay más disciplina para hacer las cosas, siempre la gente fue igual, tiene una conducta y la gente nueva se va adaptando a las otras personas. El relacionamiento es bueno, yo estuve en otro lado y comparo y es mucho mejor éste (operaria queso crema, PIE5).

Más allá de la colaboración que pueda darse -entre mujeres y hombres- durante la realización de las tareas, hay trabajadoras que valoran de diferente manera el comportamiento laboral de unas y otros y lo vinculan a imágenes de género estereotipadas. Ello sucede particularmente en la P2, en donde una de las antiguas operarias piensa que:

Al hombre no le gusta trabajar con mujeres, la mujer trabaja más que el hombre, la mujer produce bastante más que el hombre, no mide el esfuerzo porque ella tiene que cuidar el trabajo y para ella es más difícil conseguirlo que para él. La mujer tiene que esforzarse el doble, lo del hombre está todo bien. Prefiero trabajar con mujeres porque me parece que la mujer trata de entenderse. Con los hombres es más difícil porque son machistas y no les gusta que una mujer los mande, ni que opinen. Ellos no dejaban participar, la voz era la de ellos... ellos se escondían y no lo disimulaban, dentro de las cámaras frías (...) Me parece que para la empresa la mujer es mejor, aunque depende de la mujer y depende del hombre porque también hay hombres que se esfuerzan (cocina, antes embalaje, P2E4).

Pero también está presente en los discursos la idea de que las mujeres son más competitivas entre ellas que los hombres entre sí, destacándose que hay más compañerismo

cuando el relacionamiento se da entre ambos sexos. De hecho, las formas de relacionarse varían según sea inter o intra género. Al respecto, el siguiente testimonio es suficientemente elocuente:

Existen sobre todo entre las mujeres -no tanto los hombres- problemas de competencia, de envidia, entre ellas son más competitivas. Te explico, cuando hay muchas mujeres y ciertas mujeres, hay problemas. Cuando tu mezclás hombres y mujeres, se terminan esos problemas. El relacionamiento es diferente. Cuando hay hombres solos es otra forma también. O sea la mujer en sí, se entretiene más conversando con la de al lado. Si lo dejamos pasar afecta el rendimiento en el trabajo. Si uno está atento, es como todo, hay personas responsables de lo que están haciendo y saben que tienen que atender esa máquina, hay otras personas que no ven al perro guardián y entonces no se preocupan. Si vos te parás al lado de la máquina, se termina, pero a veces tenés que decirle 'paren un poco la conversación y atiendan el trabajo'. Pero como ahora la cosa está manejada de otra forma, como por ejemplo la parte sindical está en alto con la calidad, nosotros les podemos decir '¿cómo?, ustedes no están con respecto a esto y tampoco estás atendiendo lo que estás haciendo y ahí puede haber problemas, porque en realidad si tú no ves lo que estás haciendo, puede pasar cualquier cosa y no te das cuenta', estamos hablando del producto que se está envasando. Yo pienso que se puede conversar, lo que no se puede es exagerar (capataz, PIE9).

De este comentario, se podría inferir que las mujeres tienen tendencia a rendir menos, sea por la excesiva conversación, sea por los conflictos entre ellas; sin embargo, para saber si esas cuestiones afectan el rendimiento, habría que medirlo en forma sistemática. De hecho, podría ocurrir que la excesiva conversación fuera una forma de resistencia ante la imposibilidad de dejar el puesto de trabajo en períodos largos, sin que ello impidiera cumplir con la producción al ritmo necesario; además, hay que recordar que a las mujeres se las ha caracterizado por ser capaces de realizar más de una actividad al mismo tiempo. La opinión del capataz podría ser un ejemplo de cómo un estilo diferente de trabajo aparece como perturbador o ineficiente para quien no lo haría de esa forma.

Una segunda manera, en que las mujeres parecen interferir en la realización de la producción es que presentan más resistencias: en la P1, los mandos medios expresan que, trasladar a un hombre de sector no ofrece dificultades porque, en general, son menos conflictivos que las mujeres dado que el relacionamiento de éstas con las “*compañeras y compañeros es complejo*”, pudiendo darse además problemas de competencia entre ellas. Esta manera de proceder motiva que los mandos medios prefieran trabajar con personal mixto o con hombres solos, a fin de evitar conversaciones y diálogos entre l@s trabajador@s, que producen distracciones, en vistas a lograr una mejor atención y rendimiento en el trabajo. Al respecto:

La forma en que a nosotros nos rinde mejor es cuando trabajan básicamente hombres, las mujeres charlamos mucho más, nos distraemos, nos peleamos... por eso tenés que estar eligiendo a la persona, pero siempre se da en términos de mujeres, nosotros nunca tenemos el problema de no poder trasladar a un hombre a otro sector porque no se lleve [bien con otros], sí se nos da con las mujeres (encargada, P1E1).

Por otro lado, y hablando de la “experiencia” anterior, en la P2 se señala que la forma de organizar el trabajo posibilita la colaboración de trabajadores y trabajadoras durante el proceso productivo: *“En el trabajo no cambia, todos trabajan normal, todos son colegas, y cuando la producción se atora no pasa nada porque ahí entra aquello de la organización y se ayudan, tanto sea hombre o mujer” (jefe de sector embalaje y expedición, P2E2).*

La forma en que las mujeres y los hombres se inter e intra relacionan, plantean situaciones que parecen entorpecer el desarrollo y la consecución de esa búsqueda empresarial de que los trabajadores se comporten como "una gran familia". En este sentido, es útil apelar a los comentarios relativos a lo que fue la “experiencia” realizada en la P2, porque permiten visualizar con más claridad y de manera comparativa la incidencia de esas relaciones en el trabajo sobre la segregación de las tareas por género.

La apreciación en el testimonio mencionado, durante la “experiencia”, es significativa en términos del comportamiento de las mujeres, al expresar que desde el punto de vista del relacionamiento, ocasionó problemas en el sentido de que se producían ciertos hábitos no deseados dentro de la fábrica como conversaciones, “focofocas”, gritos *“... una discutía con la otra, por trabajo o por cuestiones personales, lo que difícilmente se dio entre mujeres y hombres” (ibid.)*. Existe consenso con esta opinión, cuando otro de los mandos medios dice:

Ellas se intrigaban una a otra y no eran fácil de calmar, muchas veces no se conseguía que el personal se entendiera, no es que perjudique el trabajo lo que sucede es que queda un clima difícil entre ellas, porque está trabajando aquí y no le gusta mirar a la que está enfrente, ... no eran todas. Y eso sucede también con los hombres, sólo que los hombres son más reservados, las mujeres exponen más los problemas, un atrito entre ellas y largan todo, ‘batiboca’ y con los hombres se va llevando (capataz del sector embalaje, P2E6)

También, los testimonios de las mujeres que permanecen empleadas en actividades de servicios de la P2, coinciden con lo señalado por el personal superior, y lo justifican diciendo que:

Había problemas entre ellas mismas, situaciones a veces fuera del empleo que no tenían nada que ver, problemas que a veces ni atendían el trabajo, discutían y gritaban y después quedaba ese clima entre todas las mujeres, a la hora del almuerzo, un clima diferente... un grupo de dos o tres o cuatro, y después todos se sentían mal (lavandería, antes elaboración queso muzarella, P2E3).

En cambio “... los hombres nunca vi, no se sabe de lo que ellos están hablando” (costura, antes embalaje, P2E5).

Por otra parte, se entiende que la incorporación de las mujeres, como política de contratación, llevó a que los hombres sintieran amenazada su fuente de trabajo:

Comenzaron las calumnias, intrigas, él [hombre] perdió el empleo, él estaba siendo sustituido por mujeres, ellos se sentían amenazados. El jefe de planta tenía una mentalidad bastante difícil y no aceptaba las mujeres dentro de la industria; promovía el enfrentamiento entre mujeres y hombres mientras alegaba que ellas comenzaron a involucrarse emocionalmente (...) y, en aquella época como no teníamos mucha experiencia, muchas veces creíamos en esas historias, que no eran bien así como las contaban, cualquier cosa que pasaba era la mujer la que estaba provocando y el hilo se rompía por el lado más débil, poder echarla afuera y poner al hombre en su lugar. Es por ahí que comenzaron las cosas, hoy sería diferente (gerenta, P2E10).

Esta apreciación, que da importancia a la actitud del jefe de planta y su papel en la posterior segregación de las mujeres, permite advertir uno de los problemas que suelen plantearse cuando las mujeres trabajan bajo la supervisión directa de hombres que resisten su incorporación a un ambiente de trabajo masculino. En este caso, la resistencia masculina se expresó desde una posición superior, con mayor poder de -al menos- influencia sobre las decisiones de la gerencia, cambiando la nueva política que se estaba llevando a cabo.

El discurso de las trabajadoras agrega otros elementos que muestran cómo en otros casos, las situaciones también se originaron en el comportamiento de los jefes de sector, que aluden, claramente, a lo que ha sido tipificado como "acoso sexual en el trabajo":

Un jefe halagaba a ciertas mujeres, no a todas. Dividía el trabajo para la que le gustaba. Había que tener más cuidado porque a veces la más decente o humilde iba a los trabajos más pesados, mientras que las más bonitas iban a lo más fácil. No protestábamos porque teníamos miedo de perder, había como una división ... nosotras veíamos que tenían un “asunto” por fuera, y las ayudaban en el trabajo, no hacían esto ni lo otro; algunas no hicieron nada para mantener el trabajo y otras comenzaron a involucrarse con los hombres aquí adentro y daban lugar a las intrigas, un problema de ambas partes (cocina, antes embalaje, P2E4).

En este caso, la forma en que son interpretadas esas situaciones, también revela una comprensión parcial del problema, al suponer que en ese involucramiento de mujeres con

hombres había una similar capacidad de tomar decisiones; además, pone en evidencia con qué pocos resguardos las mujeres se incorporan al trabajo fabril, aceptando las situaciones de abuso como normales.

Por último, es interesante conocer el tipo de comentario que realiza una operaria en relación con la posible designación de la encargada de la P1 en la jefatura de la misma:

... es lo mismo, no te da más confianza, es un cargo de confianza de la empresa; y va a defender los intereses de la empresa. Por más que sea una mujer y vea que puedo perder mi puesto y por más que piense 'es una mujer que tiene que trabajar, tiene un hijo que criar, como yo, ella va a defender su puesto de trabajo. O sea que no va a hacer lo de la otra parte, que la mujer defiende a la mujer, y si te tengo que dar palo, te lo voy a dar pero con justicia, pienso que llegado el momento ella va a defender para lo que la puso la empresa acá adentro' (volante, PIE4).

Aquí, la “conciencia de clase” se superpone, claramente, a la “conciencia de género”, y no es extraño que esta comprensión la tenga una delegada sindical de la planta, permitiéndole una capacidad de análisis que, de alguna manera, toma en cuenta las complejidades que implica el concepto de desigualdad para el estudio de las relaciones de género.

2.2 Relaciones de compañerismo

En cuanto a las relaciones de compañerismo, la tendencia predominante es que los vínculos más apreciados son intra-género.

Al respecto, en la P1, el siguiente testimonio es significativo: *“Hay más compañerismo entre los hombres. Entre las mujeres es distinto. Yo soy compañera con muy pocos hombres ahí, me hablo con todo el mundo, no tengo ningún inconveniente pero tengo mejor relación con las mujeres que con los hombres” (moldeadora, PIE7).*

Lo que distingue el relacionamiento mujeres-mujeres, mujeres-hombres pasa, fundamentalmente, por la calidad de los temas y problemas que se conversan respecto a la importancia o trascendencia de los mismos. En este sentido:

Con los compañeros podés conversar, pero a veces tu tienes más afinidad con una compañera que con un compañero, hay temas que podés hablar con una compañera, que con un compañero te es violento, con las compañeras mujeres sos más abierta en distinto tipo de temas, que con los hombres te reservás. Según el tema que encares, si es un tema que es común para los dos, no tenés ningún problema, lo hablás tranquilamente, puede ser de trabajo, como puede ser algún comentario de alguna novela, son muchos los temas que hay para hablar. Sobre tus hijos, lo que cocinamos, los mandados que tenemos que hacer, temas cotidianos, es indiferente, esos temas los hablas tanto con los varones como con las mujeres,

según el grado de confianza que tengas con el compañero que esté, casi siempre la gente es la misma (moldeadora, volante, PIE6).

Una idea diferente es la de otra operaria cuando señala que en ocasiones prefiere más hablar con compañeros hombres que con mujeres porque le parece que el hombre es más discreto y si bien no todos son iguales “... *se puede hablar con un compañero hombre sobre algún tema y... son muy respetuosos. Hay buen compañerismo, y lo encuentro mucho en los hombres, a veces más que en las mujeres*” (operaria queso crema, PIE5).

En estos dos comentarios se advierten las diferencias que pueden existir en la educación (o socialización) de las mujeres. Es muy temprana la internalización de pautas de comportamiento en cuanto a con quiénes se puede establecer una relación de confianza y hasta de complicidad, en la que el género juega como un elemento definidor. Sin ignorar que las vivencias de cada género son diferentes en más de un sentido y que la construcción de la identidad tiene que ver con ellas (justificando las "complicidades" femeninas y masculinas), las relaciones de trabajo son, para muchas mujeres, una experiencia singular en tanto en su experiencia anterior no habían compartido cotidianamente, tareas con hombres. Otra cuestión que debe ser tomada en cuenta al analizar el mundo del trabajo, para comprender las características que asume la comunicación de las mujeres en ese espacio tan marcado por estilos masculinos.

3. Persistencias y cambios en la división sexual del trabajo

Como constatación inicial, en ambas plantas aparecieron evidencias de que con anterioridad al período de gran expansión de la producción y de incorporación sistemática de innovaciones en busca de competitividad, los atributos de género -que operan culturalmente en ambos contextos- no parecían determinar una distinción tajante en el tipo de tareas que le correspondía a mujeres y hombres en la organización del trabajo. Como se vio a través de varios testimonios, en ambas plantas, las mujeres participaban en procesos de trabajo que incluían tareas generalmente consideradas masculinas, por la resistencia física que requerían, tales como transporte desde cámaras, carga y descarga de elementos pesados.

En la P1, hubo un período anterior en el que la mayoría de los hombres no estaban afectados directamente a los procesos de producción, sino a tareas de estibado, fraccionado

en la cámara de frío, carga y transporte, según ciertos testimonios ya consignados, por ejemplo:

Hay lugares en donde antes se trabajaba básicamente sólo con mujeres y ahora se empezó a trabajar también con hombres, porque se vió que rendían igual que una mujer; cuando yo entré en la planta eran mujeres exclusivamente que atendían las máquinas, ahora se trabaja indistintamente con personal masculino mezclado o sólo con personal masculino (encargada, PIE1).

Ello estaría significando que la división sexual del trabajo existente en ella implicaba (salvo algunos hombres como el “quesero” y el “mecánico”) mujeres en la mayoría de los procesos de elaboración de productos. En la P2, las mujeres participaban junto con los hombres y aún solas, en la carga y transporte de cajas pesadas, desde las cámaras a los camiones, de acuerdo con el testimonio de la gerenta, anteriormente obrera de la planta; además de otros testimonios que también evidenciaban que las mujeres participaban en la mayoría de las etapas de los procesos.

A mayor abundamiento, en un período en que varias tareas eran realizadas, indistintamente, por mujeres y hombres en cualquiera de las plantas:

... incluso pisábamos las mujeres y había problemas grandísimos por eso, porque teníamos que pisar tantas tablas y te tenían esclava ahí; y a veces, por problemas de la mujer tampoco podíamos estar pisando... había días que era horrible, estar pisando ahí, horas; íbamos al domicilio nuestro liquidadas (moldeadora, PIE6).

Yo lavaba el queso, lo embalaba, le sacaba el aire. Unas mujeres lavaban, otras sellaban, otras embalaban. Había hombres y mujeres y ambos hacían el mismo trabajo; en embalaje, en el dulce, en el rallado, en el laboratorio, en la manteca, en la limpieza. Ya hace 10 años ...trabajé en los cargamentos tres años, ahí me quedé sola y comencé a sellar y en la limpieza... las mujeres cargaban más que los hombres (cocina, antes embalaje, P2E4).

Sin embargo, una lectura más atenta, permite encontrar dos interpretaciones posibles para esa aparente poco “clara” división sexual del trabajo: la primera que, en ese momento (o en el momento en que se incorporaron esos procesos a las plantas), los procesos de producción mismo estaban dentro de estándares de trabajo considerados aceptables para la mano de obra femenina fabril; la segunda, que la elaboración casi artesanal de productos alimenticios -con predominio de tareas manuales-, implicaba una tipificación de esas tareas como femeninas, considerando propias de los hombres la elaboración más especializada y las “típicamente” masculinas de mantenimiento de equipos, carga y transporte (con predominio de uso de la fuerza). Estas dos interpretaciones más que excluyentes, podrían considerarse complementarias, en tanto

podría sostenerse que la distribución de mujeres y hombres existente en esos momentos en las plantas, era la consecuencia de la combinación de ambos criterios, si se toman en cuenta dos constantes que se intersectan: una, la maximización del aprovechamiento de la mano de obra en el trabajo fabril; otra, la existencia de un espacio social -más amplio- "generizado" que también se expresa en las relaciones de trabajo.

Al comparar esas situaciones "iniciales" con las actuales, lo que más resalta es que las transformaciones en las formas de organizar el trabajo, aceleradas por el cambio tecnológico, no parece arrastrar, tras de sí, una tipificación de las actividades que ponga en cuestionamiento o haga abstracción de las relaciones de género predominantes en los respectivos contextos. En tanto son las prácticas sociales que se construyen históricamente -incluso en el espacio fabril-, las que alteran -o mantienen- dichas relaciones, es necesario apelar a otras evidencias, para tratar de comprender cómo es que los cambios en la organización del trabajo -que constituye una división sexual del trabajo fabril- generan nuevas prácticas que son las que, al mismo tiempo, construyen relaciones "generizadas" en ese espacio (que en la medida en que logren institucionalizarse en él, podrían trascenderlo).

Para ello, consideraremos cómo se expresa en las prácticas laborales la interrelación entre la lógica de la producción (productividad o rendimiento) y las representaciones de género que sustentan la organización del trabajo, que determinan vulnerabilidades para la mano de obra femenina y no para la masculina.

3.1 Las prácticas laborales "generizadas"

Las representaciones de género son parte de los aspectos ideológicos y culturales que sustentan la gestión empresarial (Lobo, 1993) y en tanto dicotómicas, se expresan en los atributos, comportamientos, características de género que sirven para diferenciar el esperable (correspondiente) desempeño de mujeres y hombres. La relación entre las cualidades consideradas femeninas o masculinas y el rendimiento (o la productividad) es la que, fundamentalmente, define la distribución y asignación de tareas por parte de quienes organizan la mano de obra para la producción, si bien otros aspectos comportamentales también entran en juego (como se ve en el punto referido a relaciones de género en las plantas). De ahí que se encuentre, tanto una división sexual de tareas específica en un proceso o la asignación de tareas similares a cada género, en distintos procesos.

En ambas plantas, prácticamente todos los actores parecen participar de casi las mismas representaciones adheridas a uno y otro género y en cambio, hay más variación en

cuanto a la valoración de los atributos o cualidades de cada género para el desempeño laboral en situaciones concretas. Así, mientras en la planta en donde las mujeres fueron desplazadas de las tareas de producción, cabe recordar lo que fuera expresado por el jefe de industria 2 (hombre) en relación a que por el tipo de trabajo que se realiza no habría impedimento para que las mujeres no pudieran estar en las actividades de producción de la planta (P2E7).

En la planta en donde trabajan hombres y mujeres, la encargada de planta (mujer) dice que

[El trabajar con hombres] te da un margen de trabajo mucho más amplio, tú a un hombre lo podés poner tanto a cargar un camión como a atender una máquina, a una mujer no, entonces digo, de pronto hay más amplitud en el trabajo de los hombres que en el trabajo de las mujeres... siempre fue así, eso se mantuvo (PIE1).

Cabe agregar que, en forma bastante coincidente, las jerarquías de las plantas señalan como las cualidades que le atribuyen a la fuerza de trabajo femenina (lo que además no es novedad): habilidad manual, rapidez, minuciosidad, delicadeza, responsabilidad, limpieza, etc. y otras más vinculadas a aspectos psicofísicos como son la concentración, la paciencia, la repetición de movimientos y, algunas veces, la tolerancia a la sedentariedad. En cambio, a través de los discursos, parece más acotada la representación de la masculinidad en tanto fuerza física y lo que podríamos denominar "inteligencia superior" (por la capacidad de hacer funcionar las máquinas), aunque una mirada atenta permite observar que en la organización del trabajo los atributos masculinos para el desempeño parecen abarcar buena parte de la gama de los femeninos. Mientras que la fuerza física está, además de adherida a la masculinidad, legitimada no sólo social, sino legalmente como no-atributo femenino.

A efectos de ilustrar cómo se construyen las prácticas "generizadas" en la organización del trabajo y cómo ellas son valoradas, refrendadas o resistidas, se dan diversos ejemplos.

En la P2, varias de las cualidades femeninas son señaladas como contribución específica de las mujeres a una organización del trabajo que busca productividad con calidad "... ella ya trae ese lado, la mujer mejor que el hombre, en cuanto a la limpieza, el orden, mantener las cosas en su lugar" (encargada, PIE1). Asimismo, una trabajadora, pone el énfasis en el mismo tipo de cualidades como inherentes a su identidad femenina: "... nosotras somos más constantes, responsables, teníamos el sector mejor organizado, el

hombre es más descuidado, las mujeres no quedaron trabajando por otras cosas ...” (almacenes, antes embalaje, P2E12).

En la P1, se reitera la utilización de ese tipo de cualidades para la organización del trabajo: *“El empaque y etiquetado de ciertos quesos, lo hacen mujeres por ser más detallistas, no es que no sea posible que lo haga un hombre, es simplemente ... las mujeres son más rápidas en el embolsado, tienen agilidad” (encargada, PIE1).*

En cambio, aparecen diferencias en cuanto al reconocimiento de esos atributos como definidores del desempeño; algunas trabajadoras de la P2 expresan que *“no hay diferencias”* entre hombres y mujeres y que *“si las personas quieren trabajar y precisan del empleo rinden en el trabajo (...) hay mujeres más rápidas y otras más lentas y los hombres también, algunos son más ligeros y otros no tanto” (lavandería, antes elaboración queso muzarella, P2E3); “... es por el tipo de personas mismo” (costura, antes embalaje, P2E5).* Aparece así un rechazo a que las cualidades sean atribuidas a categorías de personas y no a cada una individualmente, el esbozo de una resistencia a la aceptación de la tipificación de tareas según el género. Otro elemento que era incluido en las cualidades personales es el de la construcción social:

Había unas que no aguantaban el trabajo porque era medio pesadito, nunca habían trabajado fuera, y de ahí cuando era un poco difícil se quejaban del trabajo y entre ellas; pero conmigo nunca pasó nada... era un poco pesado pero yo no lo hallaba pesado para mí, pero cada persona tiene un modo diferente de pensar y trabajar, será porque fui criada en la Colonia (en el campo) (ibid.).

Es al considerar la fuerza física, atributo masculino por excelencia, que se observan las mayores coincidencias en cuanto a justificar el que sólo los hombres realicen ciertas tareas. Al respecto, cabe recordar un testimonio ya mencionado (moldeadora, volante, PIE6), en donde se expresa esa dicotomía básica que está detrás de las distribuciones de tareas, y también valora el componente de construcción social de las cualidades. En él se expresaba que la mujer no tiene tanta resistencia física como el varón y que además la complejidad de su cuerpo es distinta, aunque si era necesario igual podían realizar esas tareas de esfuerzo (accionar la selladora), a la vez y como contrapartida, hay otras tareas que exigen manualidad (armado de moldes) en donde es el desempeño de los hombres que presenta limitaciones.

Sin embargo, cuando son las jerarquías las que justifican la diferente asignación a mujeres y hombres, ello está simultáneamente definiendo una práctica “generizada” de

organización del trabajo que al transformarse en un elemento ordenador de las relaciones sociales (De Barbieri, 1995), reproduce las relaciones de género:

Las mujeres en general no hacen ningún trabajo que sea de esfuerzo, de levantado de peso, en la parte de cámaras de frío tampoco, están limitadas a la parte de producción de: quesos fundidos, envasado, equipos de requesón, máquina de rallado, fraccionado, la parte de embolsado y sellado, tienen limitado todo lo que pueda resultar un esfuerzo fatigoso (encargada, PIE1).

Lo mencionado puede ser aceptado como válido por quienes se encuentran en una situación de subordinación, contribuyendo a esa reproducción. Así, mientras una operaria dice que: *"Aquí prácticamente no existe lugar para mujeres, para comenzar por la cámara de frío... embalaje es pesado, precisa de fuerza, yo creo que no hay lugar para la mujer, solo aquí en la limpieza y la cocina"* (almacenes, antes embalaje, P2E12), el maquinista de requesón expresa que *"...la diferencia que sí es clara en cuanto al sexo, es en el tema de la tarea un poquito más pesada, esa sí es una diferencia básica pero si no, no tienen ningún tipo de problema, no me cabe duda"* (PIE2).

La mayoría de los comentarios de las trabajadoras, relacionados con tareas que requieren de esfuerzo físico reiteran que son trabajos que las mujeres no tienen porqué realizar y que son competencia de los hombres, situación que estaría señalando una forma de autodiscriminación. Al respecto dos testimonios son elocuentes:

Cuando dicen que los hombres tienen que hacer determinado trabajo pesado lo tienen que hacer, en cambio nosotras no, si decimos no lo hacemos porque es pesado, no lo hacemos, no tenemos por qué levantar. Si nosotras le decimos a un capataz ese trabajo no lo hago, eso es pesado, ellos no dicen nada, está bien, mandan a un hombre, no nos exigen. Hay trabajos pesados como cargar quesos, sacarlos del camión y ponerlos encima de la zorra que no podríamos hacer, esos trabajos son para el hombre (operaria queso crema, PIE5).

Logramos que la tarea de pisado la hagan los hombres, porque es un trabajo muy pesado para nosotras. Nosotras tenemos muchos problemas, que de menstruación, que de inflamación, y ese trabajo lo hacía la mujer, nos turnábamos con las compañeras que doblaban el plástico para cerrar el queso a fin de que pudiéramos descansar las piernas. Éramos tres mujeres ahí (moldeadora, PIE7).

Es de señalar que, las innovaciones tecnológicas hicieron que las tareas fueran más mecanizadas y se redujeran costos, dándose un aumento de la producción por trabajador y por máquina, obtenido por la velocidad del flujo de la producción y el crecimiento del volumen producido. Esto tuvo un doble efecto en la P1: por un lado, las tareas se realizan con mayor comodidad y disminuye la carga física, por otro, el esfuerzo es mayor, ante el aumento de la intensidad y continuidad de las tareas: *"las máquinas dan más rapidez al*

trabajo, no se pierde tiempo en producir, la producción es más constante, entonces más cantidad de kilos ...” (capataz, P1E9)

De modo que esas innovaciones, si bien facilitan el desempeño de las tareas, también han contribuido a que el amparo prestado a la salud de las mujeres, se transforme en una “barrera” de género, no sólo para las tareas de cargar peso; aunque en este caso nos permite ilustrar cómo se construyen prácticas de trabajo “generizadas” mediante dos elementos: la innovación tecnológica y la organización del trabajo; por un lado, se aceleran los procesos y aumenta la intensidad de las operaciones, exigiendo un mayor esfuerzo físico debido a la cantidad de veces en que se levanta peso; por otro, en procesos que tienen una tarea que requiere fuerza física, el trabajo se organiza atribuyendo un conjunto de tareas -que la incluyen- a una sola persona y asignándolas a los hombres:

En la punta de salida del producto (envasado de requesón) tratamos de que no sean mujeres, porque están levantando una caja con 24 potes de 300 gramos cada uno... y acomodando todo el día arriba de una zorra. Se intenta de que no sean mujeres... [y agrega que] había dos o tres compañeras y un compañero, ahora, es básicamente masculino, creo que debe obedecer un poco al cargamento, cuando vos tenés esos 24 vasos llenos en la caja, la tenés que cargar ...es por eso que la tarea para las compañeras no es la más adecuada, estar haciendo fuerza con la caja (maquinista requesón, P1E2).

Como se advierte, una tarea de carga al final de un proceso -que además, implica cargar algo más de 7 kilos, cosa que muchas mamás, maestras, cuidadoras, enfermeras, hacen- implicó el desplazamiento de dos o tres mujeres y la “masculinización” completa del proceso.

Las innovaciones y el consiguiente incremento de la producción, también crean “barreras tecnológicas” para las mujeres, en tanto las inversiones en aquéllas no pusieron el énfasis en disminuir proporcionalmente el esfuerzo físico, lo que en este caso se traslada a la organización del trabajo resultante, casi sin mediaciones, impidiendo otras formas de organización “mixta”, que la jerarquía hubiera preferido:

Cargar y pesar requiere de mucho esfuerzo físico... ellas nunca se negaron a hacer el trabajo, pero se percibía que ellas se estaban sacrificando (...) prefería trabajar con equipo mixto por causa de las tareas más pesadas, si fuera todo liviano, sería más fácil con las mujeres, principalmente por la higiene. Trabajando con los dos complementa el trabajo, es una experiencia que ya tuve, un equipo mixto es excelente. En la parte de rapidez y eficiencia son iguales. La diferencia más importante es el tema del esfuerzo y las mujeres más higiénicas (jefe de sector embalaje y expedición, P2E2).

Con esta misma idea, otro testimonio dice *“hay muchos servicios pesados, no podría poner mujeres en donde se tiene que transportar una olla de 20 kilos, diez o veinte veces por día, pero un tercio podría ser, en lugares donde no se precisa hacer mucho esfuerzo físico”* (jefe de industria 1, P2E1). Esta opinión no deja de ser compartida por las trabajadoras, según el siguiente comentario:

Hay tareas como el cerrado de los moldes con la plancha que ya no lo hacen más las mujeres; éramos eficientes pero se fue haciendo mas producción y nosotros no podíamos cerrar como cierra un hombre, que cierran más cantidad, el hombre es más rápido, tiene más fuerza para levantar 4 o 5 kilos como ahora, y las mujeres no podemos hacer ese trabajo. Fue una solicitud de los capataces que las mujeres no lo hiciéramos (moldeadora, P1E7).

Otro caso en el que la salud de las mujeres es considerada -por lo que resultan excluidas de ciertos procesos o tareas-, son las actividades que implican trabajar dentro de o ingresar a las cámaras de frío:

Hay tareas que las hacen los hombres, cargada de camiones y en las cámaras, en donde las mujeres no entramos. Aunque cuando yo entré acá, entrábamos a la cámara y hacíamos trabajos, desmoldábamos los quesos de 4 kilos. Después eso se dejó, se planteó el problema de la mujer, que en la cámara fría no podía estar por problemas de menstruación, por problemas de todo tipo que pueda presentar la mujer, se determinó que no se entrara más a la cámara (etiquetadora, P1E3).

En los dos últimos casos, se puede observar que no siempre tienen el mismo origen las prácticas “generizadas” que pueden angostar los márgenes de probabilidad para el trabajo de las mujeres. En este último testimonio, hubo demandas o algo similar por parte de las mujeres, a través de canales que les permitieron lograrlas. En el caso anterior, fueron los supervisores los que decidieron cambiar la organización del trabajo “mixta” aplicada a un proceso en el que aumentó el volumen de producción, sin resistencias - más bien con la conformidad- de las trabajadoras.

La salud reproductiva de las mujeres también tiene sus consecuencias en el ámbito fabril. Las formas de vivenciar la menstruación como situación de enfermedad, lleva a algunas mujeres a plantear resistencias para el desempeño de ciertas las tareas; por lo que se transforma en otra “barrera”, en tanto es considerada por las jerarquías una interferencia que quita estabilidad a la organización del trabajo. Al respecto, se menciona que *“Cuando el período de la menstruación las mujeres se recusán de hacer algunos trabajos, dicen no me puedo mojar, no puedo hacer fuerza ... entonces se les busca un trabajo más adecuado”* (jefe de sector embalaje y expedición, P2E2).

En este sentido, la opinión de las trabajadoras referida no es compartida a nivel gerencial y se argumenta que “... eso era más de [la] cabeza de ellas, es la manera de criarlas, existe ese tabú que mujeres menstruadas no pueden hacer esto o lo otro, es como la mujer embarazada que tiene que entender que gravidez no es enfermedad”. A esas resistencias se contraponen otro comportamiento, ante la eventualidad de quedar sin trabajo “... vienen y dicen: ustedes pueden colocarnos en cualquier sector, nosotras vamos a hacer el trabajo, no tenemos miedo, nos quedamos y asumimos cualquier trabajo, para nosotras todos es igual” (sub-gerenta, P2E11).

En la P2, los embarazos también perjudicaron la permanencia de las mujeres en las actividades de producción. Al respecto, la gerencia argumenta que enfrentar períodos prolongados de ausencia de personal ocasionaba contratiempos, en la medida que requerían cubrir esos puestos con nuevas contrataciones situación que además les significaba una ampliación de su mano de obra ocupada

“... ellas comenzaron a quedar embarazadas... es otro problema que la empresa enfrenta, porque el período que permanecen fuera de la empresa es muy largo y no existe sustitución, nosotros trabajamos con un límite de personal y tendríamos que contratar otro funcionario para sustituirlo” (gerenta, P2E10)

La lógica de la producción empresarial se sobrepone en las decisiones, a la lógica de la atención y los cuidados (tal como se desarrolla en el punto correspondiente a “legislación protectora” del trabajo femenino). Una contradicción que una trabajadora expresa así:

Es bastante delicado el tema de la mujer [en el trabajo], la mujer tiene menos posibilidades de entrar a trabajar que el hombre. Porque la mujer es más problemática, porque ya sabés que la mujer es madre, que la mujer se enferma, que se le enferman los hijos y tiene que faltar; pero gracias a la mujer ellos tienen también sus hijos, y gracias a la mujer ellos tienen su hogar... es muy machista (moldeadora, volante, PIE6).

Este aspecto de la “doble jornada” de las mujeres, con sus cargas familiares, preocupan especialmente a las trabajadoras porque son concientes de que las empresas las evalúan en función del costo de la inversión que deben hacer en sus recursos humanos (Abramo, 1995).

Los comentarios que he oído es que les damos muchas pérdidas... el horario maternal, son seis horas, y cobrás ocho. Los meses que estás en caja, por el embarazo, también. Si se enferma un hijo, no falta el padre, falta la madre. Siempre vamos a dar más pérdida nosotras; claro que también perdemos parte del sueldo (...) La verdad es que las mujeres vamos quedando de lado, ahora toman

más hombres que mujeres. Éramos pocas, unas se fueron jubilando y otras abandonaron; pero ese puesto te lo cubren con hombres (moldeadora, PIE7).

La gerencia de la P2, refiriéndose al período de la “experiencia”, argumenta que comenzaron a presentarse dificultades cuando las mujeres por razones familiares faltaban al trabajo y/o por sus implicancias desde el punto de vista emocional: dado que *“traían los problemas personales y familiares para dentro de la empresa y lo trataban de resolver ahí adentro y eso no es posible; muchos telefonemas, muchos llamados para dar asistencia en casa, entonces eso afectaba bastante”*(P2E10)

En la P1, existe consenso entre las trabajadoras acerca de las dificultades que originan las obligaciones familiares y su incidencia en la política empresarial con respecto a la contratación de mano de obra femenina: *“A la parte empresarial políticamente la mujer no le sirve por el hecho de los hijos; son más complejas por el tema de los embarazos o si un hijo está enfermo...”* (volante, PIE4). A ello se suman las restricciones que establece la legislación para las mujeres trabajadoras.

De ahí que corresponda discutir si las “barreras” derivadas de la salud reproductiva de las mujeres y de la propiamente dicha división sexual del trabajo, son tales o si denotan diferencias que no están reconocidas en el mundo del trabajo, por lo que sus lógicas y sus estrategias de producción no se adecuan a una realidad más compleja que el modelo de realidad sobre el que se organiza el trabajo productivo. Es por eso que cuando algunas de esas “barreras” son promovidas por las mujeres, por considerarlas ventajas que permiten conservar algún margen de autonomía sobre las decisiones empresariales, ellas actúan no sólo como boomerang, sino que, además, promueven un incremento en la “masculinización” de los procesos de trabajo. Esta es una de las razones que se dan a favor de que las normas protectoras se limiten a aquellos casos en que las diferencias en la salud o en las tareas de atención y cuidado, no pueden ser eliminadas por otros cambios en los arreglos sociales, que no estén circunscriptos al espacio fabril.

Otra forma, en que las prácticas se “generizan” a través de la organización del trabajo, es mediante una re-tipificación sexual de las tareas; los cambios tecnológicos y la búsqueda de productividad llevan a reorganizar el trabajo buscando las formas y los recursos más eficientes, a juicio de los responsables.

Hubo que mover gente, tú buscaste la gente que pensaste que se iba a desarrollar mejor en su trabajo o que en ese momento merecía una oportunidad de sacarlo de un trabajo rutinario a un trabajo más activo... a la vez se da mucho que se mantenga al personal un cierto tiempo en un trabajo, en las mismas máquinas. En

las mujeres es más fácil mantener la estabilidad en un mismo lugar y como los ingresos normalmente son de hombres, podés ir haciendo cierta circulación del personal masculino más fluida que la del personal femenino (encargada, PIE1)

Esta encargada, hablando del envasado del queso rallado dice que “*era realizado básicamente por mujeres y ahora hay un hombre trabajando, se vió que podían rendir igual los hombres que las mujeres, si bien es una tarea un poco aburrida pero la realizan perfectamente sin inconveniente*”.

Aquí, parecería haber un reconocimiento de que esa tarea está más relacionada con las representaciones sobre lo femenino que sobre lo masculino, ampliando, de algún modo el espectro de los atributos masculinos y convirtiéndolos en comunes a ambos sexos. Con lo que la organización de trabajo resultante en ese caso, establece una práctica mediante la que la tarea podrá terminar “rutinizándose” como esperable, correspondiente, al género masculino.

El trabajo se revalorizó, se vió de pronto que lo que uno consideraba un trabajo sólo para mujeres porque se consideraba demasiado delicado, lo podían hacer igual hombres, una cosa no quitaba la otra, y como en determinado momento por licencia de dos mujeres hubo la necesidad de poner un hombre en otro lugar y se vió que funcionaba, se siguió poniendo, primero de forma esporádica y después estabilizándolo un poco más en ese trabajo. No se ha dado ninguna voz de protesta, no existió aquel rechazo de que es trabajo de mujer, si bien por un lado existe el preconceito de que la mujer cierto trabajo no lo puede hacer porque es demasiado y, por otro, hay trabajos que el hombre no lo puede hacer porque es muy poco ... (ibid.).

Efectivamente, parece ocurrir una redefinición de los atributos -sustentados por las representaciones de género- que corresponden a hombres y mujeres (o una recualificación de lo que se considera propio de los hombres para el trabajo). La ampliación del espectro de atributos masculinos conduce a que los hombres sean considerados más polivalentes que las mujeres. Sin embargo esa revalorización no significó agregar calificaciones a los hombres, sino hacer extensivas a ellos algunas cualidades femeninas (que figuran muy bajas en el ranking de calificaciones, como la paciencia). Son sugerentes las opiniones de la gerenta de la P2, al argumentar que los hombres “*también pueden hacer un trabajo monótono pueden realizar mayor variedad de tareas y ofrecen una mayor movilidad laboral, mientras que las mujeres tienen limitaciones*”, particularmente en trabajos que implican frecuentar las cámaras de frío y esfuerzo físico.

Ambos testimonios coinciden en esa revalorización y en tanto jerarcas, contribuyen a cambiar prácticas que vuelven a poner el énfasis en la categoría “hombre” como

paradigma de la mano de obra industrial.²⁸⁹ Por otra parte, resulta menos clara la evaluación que se hace sobre la posibilidad de cambiar la organización del trabajo existente para procesos que no parecen requerir excesiva fuerza física, a raíz de que el esfuerzo se mide en volumen de producción:

En la fraccionadora nunca ha trabajado una mujer porque no se ha dado la situación y de pronto un poco por el volumen, se están cortando por ejemplo una cantidad de quesos parrilleros por día, a un promedio de 5 kilos y medio cada queso, es un kilaje importante para estarlo movilizándolo (...) pero podrían trabajar mujeres (encargada, PIE1).

Los probables resultados de la comparación entre la revaluación (favorable) de la mano de obra masculina y el mantenimiento de la valoración femenina, no parece ser adecuadamente evaluado por una trabajadora sindicalista:

No lo vimos como que era una política de la empresa que pudiera sacar mujeres, lo vimos como forma positiva y que el hombre supiera trabajar nos permitió cierta movilidad. Al principio no lo vimos con buen ojo; lo estuvimos viendo, discutiendo, analizando y lo tomamos de buena forma. Cuando vimos cómo empezó a funcionar la cosa, como que lo aceptamos. Acá nadie le ha tocado el puesto a nadie; y los únicos casos son los de unas compañeras que se retiraron. Y seguimos planteando la incorporación de mujeres. Y ya ves, en esta zafra vinieron compañeras después de años que no había entrado una mujer zafra. Así que, no ha sido del todo negativa la cosa (volante, PIE4).

En aquellos sectores mixtos -y sólo para la P1- principalmente los del envasado del queso en sus diferentes estados y formas, se da una distribución en las tareas de los procesos, que ubica generalmente a los hombres en lugares en donde se operan máquinas y/o se realizan actividades de mayor esfuerzo físico y a las mujeres en aquellas tareas que requieren de más manualidad. Es de recordar que, hay algunas tareas -inclusive de manejo de ciertas máquinas- que eran realizadas exclusivamente por mujeres y en donde actualmente trabajan sólo hombres u operarios de ambos sexos.

3.2 “Masculinización” de la mano de obra

Los cambios que, a raíz de otros, se introducen en la organización del trabajo, por una parte, han tendido a disminuir -pero no a eliminar- los puestos básicamente manuales, los que -salvo excepciones- ya no son exclusivos de mujeres. Por otro lado, y aunque la mayor incorporación de máquinas tiende a simplificar las tareas, la producción se incrementa y aumenta el volumen, lo que produce una mayor exigencia y requiere de más

²⁸⁹ La contrapartida de este tipo de revalorización favorable a los hombres podría ser cierta forma de revalorización favorable a las

esfuerzo físico de l@s trabajador@s, cuestión que es altamente valorada para definir a quién se le asignará la actividad. Al respecto, es expresado que: *“Los hombres comienzan a realizar tareas que antes eran hechas por mujeres y las mujeres van dejando de hacer [las que hacían] porque al producirse más cantidad el peso a ser levantado es mayor”* (moldeadora, volante, PIE6).

En ambas plantas, la disminución de personal femenino se fue dando de manera paulatina, ya sea porque las propias mujeres dejan de trabajar por motivos de índole personal -familia, jubilación, etc.- (P1); sea porque según palabras del Jefe de embalaje y expedición de la P2: *“... las que dieron problema fueron despedidas y, las que quedaron en la fábrica quedaron en embalaje y en lavandería en donde están hasta hoy...”* (P2E2). Esta información es corroborada por una de las trabajadoras, cuando dice que:

No todas fueron despedidas a la vez, fue de a poco y cuando disminuyó la producción echaron a aquellas que habían creado problemas, eran las menos pero la gerenta no admitió conflicto entre mujeres y mismo que si tuviesen problemas que resolvieran entre ellas mismas, pero ellas desparramaban... por causa de ello ahora no hay mujeres, la fábrica comenzó a reducir. Con los hombres no recuerdo que sucediera algo así (lavandería, antes elaboración muzarella, P2E3).

Una estrategia de redefinición del perfil de la mano de obra, que parece haber tendido a evitar conflictos y a disimular objetivos de más largo plazo.

A esto se agrega que las plantas no están realizando nuevas contrataciones de mujeres, salvo alguna excepción como la ocurrida en la P1 y que tiene que ver con un cambio en la presentación de uno de los productos, conjugándose dos situaciones. Una es que al producto se *“le agrega una faja de papel que hay que ponerla y pegarla y las mujeres tienen mejor manualidad, eso implica crear dos puestos de trabajo nuevos que no existían, va a implicar 2 mujeres más para poner la faja”* (jefe de fabricación, E1A).

Se encuentra así que, en la P1, en donde la modalidad practicada por la empresa A facilitaría la contratación de mujeres, ellas son excepcionalmente incluidas, prefiriéndose incorporar hombres jóvenes aún en tareas que, hasta entonces, eran realizadas básicamente por mujeres. De hecho la contratación de dos mujeres en la última zafra fue señalada -por l@s entrevistad@s- como algo “fuera de lo común”. Lo que ocurre es que:

Cada vez hay menos mujeres. De acá se fueron cinco, tres se jubilaron y dos renunciaron y esos puestos no fueron repuestos. Sí han quedado y les han dado efectividad a varones. La última zafra de la que quedaron hombres efectivos fue la del '94, después han entrado y se van. Hay compañeros que tienen cuatro zafras y quedan definitivos (volante, PIE4).

mujeres en los sectores de servicios más "modernos" dedicados a atender la diversificación de los estilos de consumo.

El surgimiento de otras exigencias vinculadas a las innovaciones tecnológicas -que en su mayoría solamente requiere de conocimientos técnicos mínimos- prioriza la mano de obra masculina, si bien no implica aumento de su calificación; y desplaza mujeres de un conjunto de actividades (consecuencia señalada en la investigación feminista) “*Antes en la cinta había tanto hombres como mujeres y en estas máquinas modernas, de repente no ves una mujer en la máquina (moldeadora, PIE7)*”. Incluso:

Hay sugerencias de que el armado de moldes no siga siendo exclusivo de la mujer. En realidad [para] la hechura de molde, por lógica por habilidad y delicadeza, es más apta la mujer que el hombre, porque el hombre es más tosco y es un trabajo de manualidad más bien y de prolijidad. Entonces, seguro al hombre le cuesta más que a la mujer, aunque hay hombres que también lo hacen, pero no tiene la velocidad que pueda tener una mujer en ese trabajo (capataz, PIE9).

Un testimonio ambivalente en tanto no afirma, pero lo dice, que se va a perder calidad con la sugerencia de alguien de incorporar hombres a ese trabajo.

Esas exigencias también significan una clara discriminación:

Ha aumentado la producción y ha aumentado el número de compañeros, han aumentado más las tareas de los hombres. Las mujeres pueden alcanzar los vasos para ser llenados (en la máquina de envasar requesón) pero por lo general son los hombres los que desempeñan esas tareas. En el manejo de la máquina hay un muchacho joven, por la tarea podría ser una mujer también, pero la tendencia es a incorporar hombres cuando están incorporando máquinas. El conocimiento no tiene nada que ver, porque la mujer maneja distintas máquinas y es lo mismo, en términos de cantidad de personas todo esto está favoreciendo más a los hombres, las mujeres son cada vez menos contratadas (moldeadora, volante, PIE6).

Mientras que las demandas sindicales no parecen lograr resultados perdurables:

Por intermedio de la Comisión de la Mujer, planteamos al Jefe de Fabricación que a esta planta tenían que venir mujeres, que era necesario la mano de obra de la mujer, porque acá se hace mucho trabajo manual. Y logramos que en esta zafra hubiera dos compañeras mujeres. Pero tengo entendido, por el informe que se dió, que no va a haber efectivas (volante, PIE4).

Es la “desgenerización” de algunas cualidades, la que posibilita una “masculinización” de la fuerza de trabajo. La variación de los atributos correspondientes a los géneros y la forma en que se realizó la gestión de los recursos humanos para la organización del trabajo -incluyendo el cambio en la P2 después de la “experiencia”- actuaron sobre l@s trabajador@s de tal forma que incrementaron la segmentación de las tareas en función de los géneros y aumentaron la valoración otorgada al trabajo masculino. Se fue produciendo así una “masculinización” de algunas de las actividades de producción,

lo que en conjunción con otras situaciones, produjeron desplazamientos y hasta exclusiones de las mujeres de las actividades de producción, en las plantas estudiadas.

El proceso por el cual la fuerza de trabajo en los procesos productivos de las plantas se “masculinizó” fue distinto en cada una de ellas. Si bien en ambas -según testimonios consignados- hubo una redefinición de las cualidades atribuidas a los hombres por parte de quienes las gestionaban (dos mujeres) y otros jefes, en la P2 se tomó la decisión explícita de excluir a las mujeres de las tareas de producción en función de una evaluación que atribuyó a la categoría mujer cualidades inadecuadas, especialmente en materia de comportamientos, para participar en dichas tareas. O sea, que en un caso, la masculinización ocurre porque los hombres -como categoría de género- son evaluados como los únicos adecuados para integrarse a los procesos productivos de las plantas. En otro caso, porque al ampliarse el espectro de los atributos masculinos, los hombres manifiestan ventajas para integrarse en los procesos ya que reúnen cualidades que comparten con las mujeres, además de las propias de su sexo.

En síntesis, la primera consecuencia es que los hombres agregan cualidades que les permiten competir con las mujeres por puestos en la organización del trabajo que habían sido tipificados como “femeninos”; la segunda es que ellos mantienen y aún incrementan el mayor valor de sus cualidades que los que se atribuyen a las mujeres; la tercera es que la nueva forma de organizar el trabajo productivo de la mano de obra (sexuada), produce cambios en la división del trabajo entre hombres y mujeres en el espacio fabril, dando lugar a nuevas prácticas “generizadas” en él, diferentes a las anteriores, las que por su vez podrían tener algún tipo de influencia en las relaciones sociales de género, más amplias.

CONSIDERACIONES FINALES

No es novedad que la mayoría de las políticas desarrolladas en el proceso del Mercosur continúan siendo focalizadas en aspectos económicos y particularmente comerciales. De esta manera, poco se ha avanzado en la esfera institucional y menos aún en la dimensión social, a pesar de los esfuerzos que han sido y son realizados por diferentes actores de la sociedad en su conjunto.

Esas políticas que, entre otras cuestiones, orientan la reestructuración productiva y la apertura económica de los países, imponen nuevos patrones de competencia a diversos sectores de actividad que buscan sobrevivir en los nuevos tiempos. Sin embargo, poco se contemplan aspectos resultantes de esto como lo son, por ejemplo, aquellos vinculados a la producción y al trabajo y menos aún es tenida en cuenta la dimensión de género.

En este entorno, si bien se manifiestan inquietudes por lograr avances en la legislación laboral o la incorporación de la cláusula democrática, no se observa una real coordinación y diseño de políticas, evidenciándose también una falta de acuerdos sobre los principales objetivos y mecanismos para lograrlos, aún cuando la agenda social del Mercosur tenga como preocupación la armonización de la legislación y de las políticas laborales. De hecho, en términos de relaciones laborales, empleo y seguridad social, no se han adoptado decisiones vinculadas a la regionalización del trabajo en el Mercosur.

Cabe señalar, por otra parte, que las cuestiones que hacen referencia a la mano de obra constituyen una de las principales preocupaciones de quienes analizan los procesos de integración y de globalización. Asimismo, y particularmente, desde los últimos años, se han comenzado a elaborar diagnósticos, acerca de las consecuencias de estos procesos, sobre la situación de las mujeres trabajadoras, lo que a nivel regional se traduce en distintas iniciativas que buscan no sólo “mapear” las condiciones de desigualdad de oportunidades sino también definir estrategias de acción que permitan una mayor equidad de género en la región.

En relación al tema que nos ocupa, referido a las relaciones de género y trabajo, cabe recordar que la acumulación de transformaciones en el ámbito del trabajo, también conlleva la posibilidad de que las prácticas sociales se modifiquen y aparezcan otras formas de relaciones sociales, entre ellas las de género, que empobrezcan o mejoren la situación de conjuntos importantes de personas. En ese marco, las relaciones de género en

el mundo del trabajo y las prácticas que las sustentan, merecen ser tomadas en cuenta para conocer la incidencia de esos procesos en ellas.

Desde esta perspectiva el estudio de los casos comprendidos en esta investigación, nos aproxima al conocimiento de ese mundo del trabajo, en el entendido de que las estrategias que en él se emplean son al mismo tiempo, reproductoras e innovadoras de relaciones y prácticas y que sus consecuencias, en sociedades de economía de mercado, trascienden largamente el espacio en el que se originan. “La esfera fabril se redefine como forma crucial de construcción y renegociación de relaciones entre los géneros y en la cual los intereses expresados no son únicamente los del capital, sino también los del género masculino raza-etnia dominante” (Roldán,1995).

La indagación tuvo sus inicios en localizar aquellos sectores industriales de la industria de la alimentación que, por sus características, fueran más sensibles al proceso del Mercosur, razón por la cual se sucederían ciertos cambios a nivel empresarial que implicarían decisiones económicas y productivas. El sector industrial lácteo fue uno de los que más se encuadraba dentro de esa caracterización y en el cual, entre otras cuestiones estratégicas, se avizoraban innovaciones tecnológicas y organizacionales, las que por un lado, eran necesarias para que las empresas estuvieran en condiciones de enfrentar los nuevos desafíos y alcanzar una inserción más competitiva en la región (y en el mundo) mientras que, por otro sin duda -en ese nuevo contexto- traería repercusiones sobre l@s trabajador@s. Se ubicaron así, mediante un análisis comparativo, las dos regiones que fueron consideradas, se seleccionaron empresas, plantas y sectores de producción comparables y que, por sus dimensiones, permitían una estrategia cualitativa asentada en observación directa y entrevistas en el “*chão da fábrica*”. En ellas, el objetivo principal del estudio consistió en identificar los factores que explican los cambios y/o permanencias en la situación -de desigualdad- de las mujeres trabajadoras de esas industrias, mediante el análisis de la secuencia de acciones y decisiones en la organización del trabajo, que desembocan en definidas valoraciones de la mano de obra femenina y masculina y en prácticas concretas de relaciones entre los géneros.

Si bien la indagación se concentró en el “*chão da fábrica*”, el ámbito más amplio también fue considerado para proporcionar el contexto adecuado al “recorte” realizado. De modo que, las constataciones realizadas abarcan tanto, aspectos generales de las industrias, como específicos del espacio privilegiado para el estudio.

Los principales hallazgos de la investigación se concentran en dos aspectos: primero, las transformaciones en la organización del trabajo derivadas de cambios en las formas de producción y gestión y sus consecuencias sobre la mano de obra ocupada; segundo, las asimetrías entre mujeres y hombres que resultan de la gestión de la mano de obra, con especial atención a las formas en que esos ámbitos empresariales “producen” discriminación de las mujeres.

En relación a los **resultados de la gestión productiva y de la mano de obra** sobre l@s trabajador@s, es de mencionar, en primer término, que las nuevas formas de asegurar el control de la calidad no han abarcado el involucramiento de las trabajador@s en prácticas sistemáticas de participación. En la P1 se han conformado algunas Comisiones que por exigir el uso de tiempo extra y estar al margen del relacionamiento jerárquico habitual, no han logrado imponerse como otra rutina de trabajo. La implementación del sistema “5 S” en la P2 no cambió fundamentalmente las prácticas de gestión de la mano de obra. Desde esta perspectiva, no se advirtió una política que buscara involucrar o comprometer al trabajador para que asumiera un nuevo papel en cuanto a control de calidad, seguridad, higiene, etc.; el énfasis estuvo más bien puesto en mejorar el rendimiento en esos aspectos, a partir del disciplinamiento de la mano de obra mediante distintos tipos de reglas y la utilización de incentivos de carácter simbólico.

En segundo lugar, el énfasis en la calidad parece aumentar la probabilidad de que l@s trabajador@s asuman la responsabilidad de hacer bien la tarea y aún agregar actividades, tendiendo a ciertas formas de polivalencia; pero no se advierte que ello implique la adquisición de nuevas competencias. Por el contrario, en ambas plantas, se observa que cuando se requieren nuevas competencias en un proceso de trabajo, se prefiere acudir a quienes se supone podrían tenerlas o adquirirlas, en función de la categoría a la que pertenecen, lo que generalmente lleva a preferir hombres, lo cual significa que el género femenino es secundarizado al ser menospreciadas sus competencias. Por cierto, podría decirse que, más que la adquisición de nuevas competencias -que quizás implicaran reestructuración escalafonaria- se tiende a mantener cristalizadas las categorías, evitando agregar nuevas competencias al personal que estaba asignado al proceso antes de la innovación, salvo excepciones.

Como tercer aspecto, la aplicación de estrategias de flexibilidad en ambas plantas parecen depender, menos del propósito de aplicar nuevos modelos de gestión que, de

necesidades prácticas que buscan solucionarse mediante los recursos a la mano de obra, al cambiar la tecnología utilizada. Incluso podría decirse que varias de las formas de flexibilidad observadas son previas a los cambios en las formas de producir o en la gestión. La organización del trabajo muestra una mezcla de elementos flexibles (más polivalencia, más rotación) y de otros típicamente tayloristas, lo que dice de la convivencia de la aplicación de los diferentes modelos organizacionales (tal como ya fuera observado en distintos estudios realizados en América Latina). Las variaciones cualitativas en los procesos de trabajo no son muchas pero sí hay variaciones importantes en las cantidades producidas y los ritmos, manteniéndose con pocos cambios las características repetitivas y manuales de las tareas.

En ese esquema, la flexibilidad implementada -salvo excepciones- no parece modificar las competencias de l@s trabajador@s, las que también se mantienen incambiadas cuando se acude a la polivalencia (se agregan tareas de igual o menor nivel de calificación y en contados casos, se incorpora algún elemento de conocimiento nuevo). De modo que los cambios no parecen conducir hacia la promoción o el ascenso de aquéll@s que están trabajando con nuevos procesos, no implicando ningún beneficio salarial para la mano de obra, como tampoco el importante incremento de la productividad. Se observa también que, esa flexibilización se articula con barreras de género, ya que agudiza las tendencias a la discriminación de la mano de obra femenina, como se verá más adelante.

En cuarto lugar y, en relación con las variaciones cualitativas en la producción, ellas han consistido, básicamente, en la mecanización de algunos procesos y la incorporación de elementos mínimos de programación; siendo el principal resultado, la aceleración del ritmo de trabajo y, consecuentemente, el esfuerzo involucrado. Tanto esas innovaciones, como la aceleración producida, han implicado cambios en la asignación de las tareas, que ha desplazado mujeres de ciertos procesos; y las decisiones sobre la ubicación del personal dan preferencia a los hombres, aunque los supervisores de ambas plantas reconocen que las operarias están en condiciones de realizar cualquier tarea de la planta, salvo las que requieren determinado esfuerzo físico.

Además, en muchos casos, la mecanización no varió la secuencia del proceso anterior, con más componentes manuales, sino que implicó una variación en cuanto a la coordinación entre trabajo humano y trabajo mecánico; parecería que es en ese momento que las capacidades de las mujeres para controlar los procesos y adaptarse a los cambios son ignoradas o subvaluadas. Los atributos “femeninos” como versatilidad, agilidad,

coordinación psicomotriz, son desestimados porque es la modalidad del trabajo -mecanizado, programado- la que adquiere una connotación de género, con antelación a su puesta en práctica. De esta manera, los diferentes valores sociales atribuidos a cada tipo de trabajo (que pueden ser bastante independientes de sus contenidos técnicos), está en el centro de las desigualdades profesionales socialmente construidas entre hombres y mujeres (Maruani, 1993 en Abramo, 2000). Por eso, podría pensarse que, tanto la mecanización, como la introducción de programación, tienen género en ambas plantas y que las futuras innovaciones muy probablemente, sigan desplazando mano de obra femenina.

Como un quinto aspecto y, en cuanto a aquellas tareas para las que parecen requerirse mayores competencias, cabe señalar que ellas son asignadas a quienes se encuentran en la categoría superior de ambas plantas, en la que tampoco hay (o había) mujeres. Ellas corresponden, generalmente, a los mecánicos (que “por definición”, son hombres y que, originalmente, se encargaban del mantenimiento de cámaras y equipos). La distribución de tareas en los procesos en los que se ha innovado han llevado a que los mecánicos programen -en forma bastante elemental- la máquina en materia de ritmos y tiempos y, además, formen parte de algunos equipos de trabajo. Al hecho ya señalado de que esa elección podría deberse al propósito de no dar lugar a cambios de categoría del personal de las plantas, debe agregarse que son casi los únicos casos en los que parece producirse una ampliación de las competencias y, además, una posibilidad cierta de ser promovidos o contar con algunas ventajas (como la realización de horas extras a las que, en general, no se recurre en las restantes tareas). En este caso, también son los operarios con menos calificación los que comparten con las mujeres, la exclusión de esas nuevas tareas. De modo que las plantas presentan un conjunto de operari@s cuyas competencias se consideran de baja calificación y un muy pequeño núcleo de operarios hombres que poseen un nivel superior.

Otro último aspecto que puede ser mencionado aquí es que muy poco (o nada) se ha innovado en materia de incentivos reales cuando se está pidiendo un mayor compromiso de la mano de obra y mayor productividad, siendo muy común que aparezca el discurso de la “*gran familia*” a nivel de las jerarquías y de todo el personal, como justificativo de aprobación y adhesión a la empresa. De hecho, se mantienen formas clásicas de remuneración y promoción. En este sentido, es fácil advertir el diferente comportamiento que una misma empresa tiene por un lado, como política de expansión en donde el discurso

y las acciones pasan por la modernidad y la incorporación tecnológica, mientras que por otro y a lo interno de su gestión continúan adhiriendo a prácticas más tradicionales.

Este conjunto de situaciones llevan a pensar que, la mano de obra femenina es sólo prioritaria cuando es funcional al capital, dependiendo de sus necesidades, lo que la mantiene en una situación de “vulnerabilidad”; de lo contrario parecería que hasta podría prescindirse de ella y, más aún en los nuevos tiempos en que, estrategias empresariales de reducción de costos y productividad se combinan con situaciones estructurales de desempleo obligando a los trabajadores hombres a ajustarse a los requisitos que le son impuestos. Esto nos remite a la poca consideración o importancia que las cuestiones de género siguen teniendo en la agenda del Mercosur.

En lo que tiene que ver con las **asimetrías y la "producción" de discriminaciones**, las que son indicativas de las desigualdades de género, surgen varios elementos que se articulan y encadenan unos con otros, dependiendo de las situaciones encontradas en cada empresa y/o planta analizada.

Una primera constatación, hace referencia a que en el caso de los sectores de producción abarcados por el estudio, a pesar de que la mano de obra se había acrecentado entre 1991 y 1996, la mano de obra femenina había disminuido. En ambos casos, esa disminución obedeció a decisiones, más o menos explícitas, que parecen involucrar políticas empresariales de gestión de los recursos humanos que implican la discriminación de la mano de obra femenina. Esta es una primera forma en que se produce discriminación. Ello se advierte al comparar los niveles de participación que las mujeres tuvieron antes en las plantas y los que tienen actualmente: el total de las mujeres ocupadas en la P1 pasó de 24 a 16, de las cuales en su mayoría (14 de 16) forman parte del personal obrero y en la P2 esta disminución fue de 47 a 29; la participación femenina era en 1996 de 22% y 11% respectivamente (habiendo sido de un 40% y un 19% en 1991).

En segundo término, se pudo observar que la política de reclutamiento para las tareas de producción de la P2 implica una clara discriminación, en tanto no se incorporan mujeres a las actividades industriales y, las que antes estuvieron en ellas fueron despedidas o desplazadas a actividades de servicios (cocina, lavandería, costura) de la misma planta, convirtiéndose ésta en una segunda forma -más drástica que la anterior- de producir discriminación y, que obviamente repercute sobre la anterior.

En tercer y cuarto lugar, otros modos en que se puede “producir” discriminación - tercera forma- con las mujeres en el trabajo se visibilizan a través de la política de gestión de la empresa A, en cuanto a que sigue primando el rendimiento, la antigüedad y la propuesta del supervisor, como los mecanismos determinantes de la ubicación de l@s trabajador@s en el proceso productivo, teniendo un bajo peso la formación adquirida, en donde las mujeres registran, en términos generales, mayores tasas de escolaridad que los hombres. En este caso, la forma en que se hacen las promociones facilita también la discriminación de las mujeres; la ausencia de procedimientos técnicos para los ascensos, para asegurar la igualdad de oportunidades a tod@s y el hecho de que los supervisores sean únicamente hombres, establece barreras invisibles, que las perjudican. Esta cuarta forma de producir discriminación, se observa cuando la empresa A justifica la existencia de dos categorías superiores atribuidas a personal masculino, mediante el argumento de que, los hombres pueden desempeñar una mayor variedad de tareas que las mujeres. Esta situación, plantea dos cuestiones que de alguna manera parecen contradictorias: por un lado, se parte del preconceito de que las mujeres no tienen las mismas capacidades que los hombres para ser igualmente polivalentes y, se las excluye con o sin su aprobación, lo cual desde este punto de vista constituiría una violación a la legislación del país; por otro, en la mayoría de los casos, ese “potencial” de mayor desempeño se basa en el esfuerzo físico que unas y otros pueden realizar, de acuerdo a la normativa establecida, lo que no necesariamente es indicativo de cada situación concreta, pasando nuevamente por el preconceito antes mencionado.

Como un quinto aspecto, se observa en la P2 que, en un escala en donde las categorías van de uno hasta cuatro (escala que obviamente también es salarial) las mujeres sólo alcanzan el tercer tramo de las mismas (auxiliares de servicios y laboratorio) mientras que los hombres llegan al cuarto. De esta forma, el género aparece adherido a la construcción misma de esas pirámides, involucrando, en ambos casos, una quinta forma de producir discriminación. Al respecto y si bien las dos plantas han aumentado su mano de obra, lo que para el período estudiado (1991-1996) indicaba un dinamismo de la industria - al menos en los sectores analizados- ello potencialmente podría estar facilitando el incremento del número de mujeres empleadas, lo que ocurre en sentido contrario al observado. En este sentido, en el caso de la P2, parece existir una política de distribución del trabajo explícita tendiente a evitar la incorporación de mujeres a los procesos productivos, aunque ella no sea formulada públicamente porque en el plano nacional se

violarían varias normas constitucionales internas del país, lo que también tendría implicancias a nivel regional en términos de los convenios de la OIT ratificados por los países del Mercosur e, inclusive de las convenciones internacionales que respaldan los Derechos Humanos. Para el caso de la P1, la información obtenida permitiría afirmar -en términos generales- que parecería existir una política implícita de desaliento al ingreso de mujeres a actividades de producción.

Un sexto elemento surge del registro de que los cambios ocurridos en los procesos de producción en la P1 perjudicaron a las mujeres para la realización de seis tareas, especialmente por la incorporación de hombres a tareas que antes eran consideradas "femeninas"; sólo para una tarea el cambio les fue favorable, aunque se trata de una actividad nueva (por cambio de maquinaria) con el carácter de eventual. Esto, de alguna manera, se relaciona con las formas de selección y de ascensos, en tanto l@s trabajador@s dependen de la decisión del personal superior de las plantas y los procedimientos son relativamente informales y no observándose una política basada en criterios técnicos y "científicos" vinculados a estos aspectos de la gestión, así como tampoco ningún reconocimiento, al menos en los hechos, de políticas de igualdad de oportunidades. Esas decisiones que revelan sobrevaloración del trabajo masculino y subvaloración del trabajo femenino, hacen de mediadoras entre las representaciones de género y las discriminaciones resultantes, constituyéndose en una sexta forma en que se produce discriminación. De esta manera, parecería que cuando ocurre feminización, ella se da en aquellas actividades que requieren de operaciones rutinarias en donde se exige el ejercicio de calificaciones de menor nivel, en cambio cuando los procesos productivos exigen un mayor nivel técnico que incluyen otras funciones (mantenimiento, controles de calidad) además de las tareas básicas de producción, las mujeres pierden sus antiguas "ventajas comparativas" basadas "en bajos costos salariales "dedos ágiles"y "docilidad" (Roldán, 1995).

Esto nos conduce al siguiente aspecto observado en relación a que parecería que cuando las tareas se complejizan, aunque no supongan mayor nivel de calificación, se prefiere elegir hombres y las mujeres van quedando reducidas a las tareas más monótonas, en el supuesto -indudablemente sustentado en las representaciones de género- de que tienen condiciones para tolerarlo. Una segregación que constituye una séptima forma de producir discriminación. En este sentido:

Es interesante percibir como las operarias internalizan esa representación acerca del propio trabajo, naturalizando lo social. (...) la representación acerca del trabajo es impregnada por el género, una vez que las operarias naturalizan aquello que es

social, lo mismo ocurre con el encargado de la sección, ..." el cual encuentra que las mujeres tienen más sentido de la limpieza y el orden que los hombres, "imputando, a través de la dominación, un juzgamiento valorativo y simbólico, definidor también de las relaciones sociales (Cunha, 1997:3).

De acuerdo a lo que se venía mencionando, la segregación de las mujeres a tareas menos enriquecedoras de la calificación "personal" significan un mayor distanciamiento entre ellas y los hombres en cuanto a las oportunidades -aunque no conlleven grados importantes de recalificación- que parecen proporcionar los cambios observados.

Después de todos estos elementos que son indicativos de las desigualdades de g[enero en el espacio fabril, no es de extrañar que ante coyunturas de crisis (aumento del desempleo, inestabilidad laboral, reducción de puestos de trabajo)²⁹⁰, se observe que ciertas tareas tradicionalmente consideradas de predominio femenino, comiencen a ser desempeñadas por hombres, conduciendo a un desplazamiento y/o exclusión de la mano de obra femenina, lo que -según fuera expuesto en el capítulo 7- parece implicar una "masculinización" de los puestos laborales, al menos en algunas industrias.

Esta situación no es nueva y ella ha sido registrada en otros trabajos de investigación realizados en los últimos años por estudiosas del tema. Abramo (1996) menciona que la tendencia a la masculinización de puestos laborales ya había sido observada para Argentina y Brasil por otras autoras (Hirata, Husson y Roldán, 1995) señalándose que

... en la medida en que la empresa adopta formas de organización del trabajo que requieren polivalencia funcional de un determinado nivel técnico que las mujeres no poseen, estas pierden sus antiguas "ventajas comparativas" (o sea la eficiencia y productividad en determinadas tareas manuales que exigen precisión y destreza) [las que ahora pasan a ser "ventajas competitivas"] y tienden a ser reemplazadas por los hombres en las etapas más modernizadas del proceso productivo.

En lo que aquí concierne es importante mencionar el proceso de reestructuración productiva está dislocando (nuevamente) -como ya fuera afirmado por Kergoat (1993) y Bruschini (1997)- las fronteras de lo masculino y de lo femenino, que si bien por un lado, como argumenta la primera autora, deja intacta la jerarquía social que confiere superioridad a lo masculino sobre lo femenino, jerarquía sobre la cual se asienta la división sexual del trabajo, por otro ese proceso afecta a ambos sexos, como manifiesta la segunda.

²⁹⁰ Hay que señalar que el deterioro de la calidad de los empleos en América Latina en [la década de los '90] no es un fenómeno que afecta sólo a las mujeres sino al conjunto del mercado de trabajo (OIT, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, Infante, 1999) (www.oit.org)

Por lo tanto “... todo sucede como si a cada paso en dirección a una sociedad mixta, cada etapa en dirección a una mayor igualdad entre los sexos, se constituyesen simultáneamente procesos sociales apuntando a reconstruir inmediatamente la diferencia” (Michele Ferrand 1993:5, en Hirata, 1998:11)

Ante estas realidades, preguntarse sobre la equidad de género y la integración regional se convierte en un tema de crucial importancia para el futuro de las mujeres trabajadoras en el Mercosur. Por cierto, que el escenario no es nada favorable, en tanto desde las cúpulas decisorias y de negociación no sólo no se ha hecho nada sino que tampoco existe una sensibilidad de género al respecto. Sin embargo, cada vez más son las voces que comienzan a participar en este proceso de diálogo, a través de variadas acciones orientadas a reclamar un espacio del que debía disponerse por derecho propio y en donde, fuera posible la participación plena de la ciudadanía, por ello la prioridad que tiene la dimensión social y política, y no sólo la económica y comercial

En este marco, los desafíos pasan por la formulación y ejecución de estrategias de sistematización, actualización, acceso y difusión de las informaciones sobre la situación de las mujeres en los países del Mercosur. Para ello, también es importante contar con recursos humanos que, desde un punto de vista de género, no sólo visualicen problemáticas sino que también aporten elementos tendientes a diagnosticar situaciones regionales que permitan una armonización laboral que tenga en cuenta por ejemplo, cuestiones como las que en esta investigación fueron abordadas, a fin de que las desigualdades de género puedan ser superadas.

Demás está decir la importancia de dar continuidad y profundizar las estrategias de coordinación y cooperación regional e internacional entre actores gubernamentales y no gubernamentales de los diferentes países, orientada al seguimiento e intervención en el proceso de integración del Mercosur, para asegurar que tod@s seamos contemplad@s en este proceso y la equidad de género deje de ser una “utopía” posible para convertirse en una realidad palpable.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ABRAMO, Lais. Imágenes de género y políticas de recursos humanos en un contexto de modernización productiva. ANPOCS, 1996.

_____. Oportunidades y nuevas experiencias de trabajo para la mujer en el contexto de la reestructuración productiva y la integración regional. En: *Mulher e Mercosul / Mujer y Mercosur*, organizado por Ayrton Fausto y Edson Nascimento. Volumen II. FLACSO/BID/UNIFEM/UNESCO. Fortaleza, 1999.

_____. A situação da mulher latino-americana. Em: *Mulher e Trabalho. Experiências de ação afirmativa*. Delgado, Cappellin, Soares (org.). Elas – Boitempo Editorial. São Paulo, 2000.

_____. América Latina. Políticas de recursos humanos y modernización productiva. En: *El trabajo de las mujeres en el tiempo global. Ediciones de las Mujeres N° 22. Isis Internacional*. Todaro, Rosalba; Rodríguez, Regina (editoras). Centro de Estudios de la Mujer, CEM. Santiago de Chile, Chile. 1995. pp. 41-76.

_____. Sociologia do trabalho na América Latina: novos paradigmas produtivos, subjetividade operaria e relações de género (mimeo), São Paulo, Septiembre 1994.

_____; MONTERO, Cecilia. La sociología del trabajo en América Latina: Paradigmas teóricos y paradigmas productivos. Santiago de Chile, 1994.

_____; TODARO, Rosalba. Género y trabajo en las decisiones empresariales. En: *Gênero, Tecnologia e Trabalho*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 4 - n° 7 - 1998, pp. 77-96.

ABREU, Alice Rangel de Paiva. América Latina. Globalización, Género y Trabajo. En: *El trabajo de las mujeres en el tiempo global. Ediciones de las Mujeres N° 22. Isis Internacional*. Todaro, Rosalba; Rodríguez, Regina (editoras). Centro de Estudios de la Mujer, CEM. Santiago de Chile, Chile. 1995. pp.79-90.

_____. Especialização flexível e gêneros. Debates atuais. *Sao Paulo em Perspectiva*, vol. 8 No. 1. Janeiro/marzo, Revista de Fundação SEADE, 1994. pp. 52-57

AGUIRRE, Rosario. Desarrollo y empleo femenino en Uruguay. *Serie Seminarios y Talleres No. 70*. Ciedur, Montevideo, 1994.

_____. Transformaciones recientes en el empleo femenino urbano en Uruguay. En: *Mulher e Mercosul /Mujer y Mercosur*. Vol. I org. por Ayrton Fausto. FLACSO/BID/UNIFEM/UNESCO. Fortaleza, 1999.

ALMEIDA, Paulo Roberto de (coord). *MERCOSUL: Legislação e Textos Básicos*. Comissão Parlamentar conjunta do Mercosul, Brasilia, 1992.

_____ A dimensão social nos processos de integração. En: *Mercosul, Nafta e Alça: A dimensão Social*. Chalout, Ives; Almeida, Paulo Roberto de (org.). LTr Editora Ltda. São Paulo, 1999, pp.17-37.

_____ Dois anos de Processo negociador no Mercosul: caminhos e instrumentos da integração. Em: *Boletim de Integração Latino-Americana*. Edição especial, Brasília, março 1993, p.10-17.

ANTUNES, Ricardo. “Adeus ao trabalho?”: *Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. São Paulo, Cortez Editora. Editora da Unicamp, 1995.

ARANGO, Luz Gabriela. Género, globalización y reestructuración productiva. En: *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Compiladoras Luz Gabriela Arango, Carmen Marina López. Centro de Estudios Sociales, CES, Facultad de Ciencias Humanas Universidad Nacional de Colombia. Colombia, 1999. pp.118-137.

ARRUDA, Marcos et al. *MERCOSUL ou a integração dos povos do Cone Sul?* Rio de Janeiro: PACS/FASE/UFRJ, 1992.

BALASSA, Bela. Towards a theory of economic integration. *Kyblös*, v.14, p.2-17, 1961

BARBOSA, Rubens A. América Latina em perspectiva: a integração regional, da retórica à realidade. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

_____ ; PANELLI, Luis F. A integração sub-regional, regional e hemisférica: O esforço brasileiro. En: Fonseca Júnior, G., Castro, Sérgio H. N. de, (orgs). *Temas de política externa brasileira II*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão; São Paulo: Paz e Terra, 1994, p. 285-304.

BAUMANN, Renato, LERDA, Juan Carlos (orgs.). *Brasil-Argentina-Uruguay: a integração em debate*. São Paulo: Marco Zero, 1987.

BECK, Ulrich. ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. España, 1998.

BENERIA, Lourdes. Mercados globales, género y el *Hombre de Davos*. (p. 103-123) En: Editoras Ana María Portugal, Carmen Torres. *Isis Internacional. Ediciones de las Mujeres N° 28*. Santiago, Chile, 1999.

BOYD, Mónica. “Feminizing Paid Work”. In: *Current Sociology*, April 1997, Vol. 45 (2): 49-73. Sage Publications.

BOYER, Robert. Flexibilité du travail: des formes contrastés des effets mal connus. *Lês Chaiers Economique de Bruxelles*, No. 113, 1er. Trimestre, 1987. pp. 207-245.

BRUSCHINI, Cristina. O trabalho da Mulher no Brasil. Comparações regionais e considerações sobre o Mercosul. En Mulher e Mercosul /Mujer y Mercosur, Volumen I. organizado por Ayrton Fausto. FLACSO/BID/UNIFEM/UNESCO. Fortaleza, 1999.

_____. Mulher e trabalho: uma avaliação da década da mulher, (1975-1985). Em: *A Condição feminina*. Org. e Int. Nanci Valadares de Carvalho. Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais. Edições Vértice, 1988.

_____. O trabalho da mulher no Brasil. Comparações regionais e considerações sobre o Mercosul. Seminario “Mulher e Mercosul”. Flacso-Memorial-Parlatino, 1995.

_____. O Trabalho da Mulher no Brasil. En: Heleieth I.B. Saffioti, Mónica Muñoz-Vargas (org.). *Mulher brasileira é assim*. Editora Rosa dos Tempos: NIPAS; Brasília, D.F.; UNICEF, 1994.

CASTRO, Mary G. O conceito de género e as análises sobre mulher e trabalho: notas sobre impasses teóricos. En: *Caderno CRH N° 17*, 80-105. Salvador, Brasil. Julho/Dezembro, 1992.

_____; LAVINAS, Lena. Do feminino ao genero: a construção de um objeto. En: *Una Questão de Género*. COSTA, Albertina de Oliveira; BRUSCHINI, Cristina, org.:216-251. Editora Rosa dos Tempos. Fundação Carlos Chagas. Brasil, 1992.

CEVALLOS, Gonzalo. La integración económica de la América Latina. México: Fondo de Cultura Económica, 1971.

CHALOULT, Ives. Estratégia de integração da América Latina e do Caribe: papel do Estado, dos movimentos sociais e outros atores. En: *Serie Sociológica N° 154*. Dpto. de Sociología (SOL) Universidade de Brasília (UnB). Brasília, 1998.

_____. Deveria o Brasil ingressar no Acordo NAFTA. Em *Revista de Ciências Humanas*. Serie Sociológica N° 101, Brasília,1993.

_____. Formação de uma nova área de livre comercio na América do Sul. En: *Boletim de Integração Latino-americana*, Brasília, n.15, out./dez.1994,,p. 34-43.

_____; ALMEIDA, Paulo Roberto de (org.). Mercosul, Nafta e Alça: A dimensãO Social. LTr Editora Ltda.São Paulo, 1999.

CIAVATTA, FRANCO, María. Formação Profissional nos anos 90. Uma questão fora de foco. Em: *Trabalho, qualificação e Formação profissional*. Org. Márcia P. Leite, Magda Neves. Serie II Congreso Latino-Americano sociología do Trábalho. ALAS-SERT. São Paulo, R.J., 1998.

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). *El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, 1994.

COMISION SECTORIAL PARA EL MERCOSUR (COMISEC). Competitividad: Reflexiones Metodológicas y un Estadio de Partida. *Estudios Técnicos, N° 2*. Proyecto COMISEC/BID-UE-PNUD. CDD, Centro de Documentación y Difusión, 1994.

_____ Competitividad y Estrategia. En: *Competitividad e Información. Una puesta a punto de cara a la sociedad civil*. Serie Otras publicaciones:13-22. diciembre, 1994.

_____ Sectores de base agropecuaria: informe de síntesis. *Estudios Técnicos No. 15*. Proyecto COMISEC/BID-UE-PNUD. CDD, Centro de Documentación y Difusión, 1994.

_____ Competitividad actual de las industrias de base agropecuaria de Uruguay. En: *Sectores de base agropecuaria: informe de síntesis*. COMISEC, Estudios Técnicos, Serie B, 1994, No. 15 (p.9-42).

_____ El concepto de competitividad. En: *Competitividad y Estrategia. Competitividad e Información. Una puesta a punto de cara a la sociedad civil*. COMISEC, Diciembre, Serie Otras Publicaciones, 1994 (p.13-22)

_____ Factores microeconómicos de la competitividad. En: *Sectores de base agropecuaria: informe de síntesis*. COMISEC, Estudios Técnicos, Serie B, 1994, No. 15 (p.37-42)

_____ La ejecución del proyecto: evolución y contenido. En: *Competitividad: Reflexiones metodológicas y un Estadio de Partida*. Comisión Sectorial para el Mercosur (COMISEC). Estudios Técnicos Serie B, 1994. No.2. (p.23-62)

CONWAY, Jill K.; BOURQUE, Susan C.; SCOTT, Joan W, EL concepto de género En: El género: La construcción cultural de la diferencia sexual. Comp. e introducción Marta Lamas. Las ciencias sociales Estudios de género, UNAM-PUEG, México1996. pp. 21-33

CORIAT, Benjamín. Automação programavel: novas formas e conceitos de organização da produção. En: Schmitz et al: *Automação, competitividades e trabalho: a experiencia internacional*. Hucitec. San Pablo, 1988.

COSTA, Albertina de Oliveira; BRUSCHINI, Cristina (org.). *Una Questão de Gênero*. Editora Rosa dos Tempos. Fundação Carlos Chagas. Brasil, 1992.

CUNHA, Maria Amalia de A. A reestruturação produtiva: a velha maneira de produzir com novas roupagens.

DE BARBIERI, Teresita. Certezas y malos entendidos sobre la categoría género. En: *Serie Estudios Básicos de Derechos Humanos IV*. Comp. Laura Guzmán Stein, Gilda Pacheco Oreamuno. Instituto Interamericano de Derechos Humanos. Comisión de la Unión Europea, 1995.

_____ Sobre la categoría género. Una introducción teórico-metodológica. En: FIN DE SIGLO. Género y cambio civilizatorio. Isis Internacional. *Ediciones de las mujeres N°17*:111-128. Santiago, Chile, Diciembre 1992.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique. Las teorías sobre la Reestructuración productiva. En: Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina. Compiladoras Luz Gabriela Arango, Carmen Marina López. Centro de Estudios Sociales,

CES, Facultad de Ciencias Humanas Universidad Nacional de Colombia (p.33-49) Colombia, 1999.

DÍAZ, Alvaro. Flexibilidad productiva y nuevos modelos de empresa. (Borrador para la Discusión). II Congreso Latinoamericano de sociología del Trabajo Aguas de Lindoia. São Paulo, Brasil, 1996.

DINA, Angelo. A fábrica automática e a organização do trabalho. Versão portuguesa, tradução de Raffaella de Filippis. Vozes, Petrópolis - Instituto Brasileiro de Analises Sociais e Econômicas (IBASE) 1987

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DGEC). *Censo de Población y Vivienda*. Montevideo, Uruguay, 1996.

_____ *Encuestas de Hogares*. Montevideo, Uruguay, 1996.

DOCUMENTO del SGT N° 11 do MERCOSUL. Comissão Temática 1. Título 13 - Trabalho da Mulher. cap. 13.1. Igualdade de Oportunidade. Intento de homogeneizar información en los cuatro países (p. 121-124) Inédito. Brasilia, D.F., 1994.

DOCUMENTOS AGRIBUSINESS. *Agribusiness gaúcho: Competitividad e proposta de ação integrada*. Parceria: Abag/RGS, Secretaria da Agricultura e Abastecimento do RS. Dezembro de 1995.

DRAPER, Elaine. Women's work and development in Latin America. In: *Studies in Comparative International Development*. Vol.XX. 1985.

ERMIDA URIARTE, Oscar. La ciudadanía laboral en el Mercosur. En: *Revista de Derecho Laboral*, t.XLI, No.190. Ed. M.B.A. Montevideo, 1998, p. 321 y ss.

ESPINO, Alma (a) Mujeres, trabajo y Mercosur: Una Red de Información y Comunicación. En: *Mulher e Mercosul /Mujer y Mercosur*. Vol. I. Org. por Ayrton Fausto. FLACSO/BID/UNIFEM/UNESCO. Fortaleza, 1999.

ESPINO, Alma (b) El Mercosur y las Mujeres. Una aproximación desde la perspectiva de género a la dimensión social de la integración. En: *Mulher e Mercosul / Mujer y Mercosur*, Volumen II. Org. por Ayrton Fausto y Edson Nascimento. FLACSO/BID/UNIFEM/UNESCO. Fortaleza, 1999.

ESTRELLA FARIA, José A. *O Mercosul: Principios, Finalidades e Alcance do Tratado de Assuncao*. Núcleo de Asesoramiento Técnico. Brasilia, 1993.

FERNANDEZ, Wilson N. Mercosur-Estados Unidos-ALCA. Globalización y Regionalización en el Cambio de Siglo. Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, 2000.

FILGUEIRA, Nea (ed.). *La Mujer Uruguaya*. Grupo de Estudios sobre la Condición de la Mujer en el Uruguay, (GRECMU), v.1, Montevideo, 1990.

FLAX, Jane. "Pós-modernismo e relações de gênero na teoria feminista". En: *Pos-modernismo e Política*, org. Heloisa Buarque de Hollanda. Ed. Rocco, 217-250. Brasil, 1991.

GALVEZ; TODARO, R. *La segregación sexual en la industria*. Centro de Estudios de la Mujer (CEM). Chile, 1988.

GIRARD, Christiane; SORIA, Analía. Crise econômica e crise na cultura do trabalho. Documento de discusión. Brasília, 1996.

GOMARIZ, Enrique. Los estudios de género y sus fuentes epistemológicas: periodización y perspectivas. En: FIN DE SIGLO. Género y cambio civilizatorio. Isis Internacional. *Ediciones de las mujeres N°17*:83-110. Santiago de Chile, Diciembre 1992.

GORENDER, Jacob. Globalização - do fordismo ao "modelo" japonês - 1996 - Seminario IEA-USP

GUZMAN, Virginia. Género, identidad y experiencia sociales: conceptos útiles para la formulación de políticas públicas. En: *Género, Políticas Públicas y Desarrollo*. Notas de clase del Seminario - Taller Género, Políticas Públicas y Desarrollo:29-44. CEM - UNICEF -SERNAM. Octubre-noviembre 1992. Ediciones CEM, 1994.

HARVEY, David. Condição pós-moderna. Uma Pesquisa sobre as origens da Mudança Cultural. Edições Loyola, São Paulo Brasil, 1994.

HEILBORN, María Luiza. Fazendo gênero? A Antropología da mulher no Brasil. En: *Uma Questão de Gênero*. COSTA, Albertina de Oliveira; BRUSCHINI, Cristina, org.:. Editora Rosa dos Tempos. Fundação Carlos Chagas. Brasil, 1992. pp. 93-126.

HERRERA, Felipe. América Latina: experiencias y desafíos. Instituto para la Integración de América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. BID/INTAL, 1974.

HIRATA Helena. Reorganização da produção e transformações do trabalho. Uma nova divisão sexual do trabalho? Fundação Carlos Chagas. Seminario: Estudos de Género face aos dilemas da Sociedade. Brasileira, 2001.

_____ Contribución a la discusión sobre el concepto de trabajo. En: Hirata, Helena; Kergoat, Danièle, con la colaboración de Marie-Helène Zylberberg-Hoquard. La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio. ASOCIACIÓN TRABAJO Y SOCIEDAD (Argentina), CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER (Chile), PIETTE DEL CONICET (Argentina). Buenos Aires, 1997.

_____ División internacional del trabajo y taylorismo. Brasil, Francia y Japón. En: Hirata, Helena; Kergoat, Danièle, con la colaboración de Marie-Helène Zylberberg-Hoquard. La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio. ASOCIACIÓN TRABAJO Y SOCIEDAD (Argentina), CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER (Chile), PIETTE DEL CONICET (Argentina). Buenos Aires, 1997.

_____ División sexual e internacional del trabajo. En Hirata, Helena; Kergoat, Danièle, con la colaboración de Marie-Helène Zylberberg-Hoquard. La división sexual del

trabajo. Permanencia y cambio. ASOCIACIÓN TRABAJO Y SOCIEDAD (Argentina), CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER (Chile), PIETTE DEL CONICET (Argentina). Buenos Aires, 1997.

_____ Nuevas tecnologías, calificación y división sexual del trabajo. En Hirata, Helena; Kergoat, Danièle, con la colaboración de Marie-Helène Zylberberg-Hoquard. La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio. ASOCIACIÓN TRABAJO Y SOCIEDAD (Argentina), CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER (Chile), PIETTE DEL CONICET (Argentina). Buenos Aires, 1997.

_____ Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: Ferreti, Zibas, Madeira e Franco (orgs). *Novas tecnologias, Trabalho e Educação*. Petropolis, Vozes, 1994.

_____ Processos de modernização: a mulher na produção industrial. *GT A Mulher na força de trabalho, ANPOCS*. Río de Janeiro, set. 1988.

_____ Rapports sociaux de sexe et division du travail. Contribution à la discussion sur le concept de travail. En: *La crise du travail*. Sous la direction de Jacques Bidet et Jacques Texier, 81-92. Presses Universitaires de France, 1994.

_____ Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. En: *Gênero, Tecnologia e Trabalho*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 4 - nº 7 - 1998, pp. 5-27.

HOLA, Eugenia; TODARO, R. *Los mecanismos del poder*. Hombres y mujeres en la empresa moderna. Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1992.
Humanas Universidad Nacional de Colombia (p.118-137) Colombia, 1999.

HUMPHREY, John. Más allá de la crítica del determinismo tecnológico: examen de los estudios del trabajo en Brasil. En: *Sociología del Trabajo nº5*, invierno 88/89, Madrid, Siglo XXI de España Editores S.A, 1989.

_____ Nuevas Temáticas en Sociología del Trabajo. En: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 1 - Nº 1*. Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, 1995. pp.43-72.

IANNI, Octavio. A sociedade global. 3a. edición. Editora Civilização brasileira S.A. Brasil, 1995.

INFORMATIVO CCGL, Porto Alegre, Brasil v.10 n.115, nov.1993

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Região Sul. Río de Janeiro.

KERGOAT, Danièle. Por una sociología de las relaciones sociales. Del análisis crítico de las categorías dominantes a una nueva conceptualización. En: Hirata, Helena; Kergoat, Danièle, con la colaboración de Marie-Helène Zylberberg-Hoquard. La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio. ASOCIACIÓN TRABAJO Y SOCIEDAD (Argentina),

CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER (Chile), PIETTE DEL CONICET (Argentina). Buenos Aires, 1997.

_____ A propósito de las relaciones sociales de sexo. En Hirata, Helena; Kergoat, Danièle, con la colaboración de Marie-Helène Zylberberg-Hoquard. La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio. ASOCIACIÓN TRABAJO Y SOCIEDAD (Argentina), CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER (Chile), PIETTE DEL CONICET (Argentina). Buenos Aires, 1997.

_____ Em defesa de uma sociologia das relações sociais. Da análise crítica das categorias dominantes a elaboração de uma nova conceituação. En varios autores, *O sexo do Trabalho*, Sao Paulo, Paz e Terra, 1987.

KOHN, Melvin L., Cross-national Research as an Analytic Strategy, en: *American Sociological Review*, Vol. 52, Nº 6., 1987.

KOMTER, Aafke. "Gender, Work and power" The construction of gender inequality at work. Dpto. of sociology, University of Leiden, Wassenaarseweg 52, 2300 RB Leiden. The Netherlands, 1990.

KRUG, Ernesto. Año Leitero, año VII, 1995

LA GUERRA DE LA LECHE. En: *Revista del MERCOSUR Nº10:9-10*. Revista mensual bilingüe de Integración latinoamericana, 1993.

LACTEOS URUGUAYOS EN RIO GRANDE DO SUL. En: *Revista del MERCOSUR, Nº28:45*. Revista mensual bilingüe de Integración latinoamericana, 1995.

LAGARDE, Marcela. Las mujeres y la Organización genérica del Mundo. En: *Género, Políticas Públicas y Desarrollo*. Notas de clase del Seminario - Taller Género, Políticas Públicas y Desarrollo:7-28. CEM - UNICEF -SERNAM. Octubre-noviembre 1992. Ediciones CEM, 1994.

LAMAS, Marta. Editorial. En: *Debate Feminista*, Año I, vol. 2:v-x, (pp. 409). México, septiembre 1990.

_____ Género: los conflictos y desafíos del nuevo paradigma. En *El siglo de las Mujeres*. Ana María Portugal; Carmen Torres, editoras. Isis Internacional. Ediciones de las Mujeres No. 28 (volumen doble). Santiago, Chile, 1999.

_____ Introducción En: *El género: La construcción cultural de la diferencia sexual*. Comp. e introducción Marta Lamas. Las ciencias sociales Estudios de género, UNAM-PUEG, México1996. pp. 9-20

_____ Usos, dificultades y posibilidades de la categoría "género". En: *El género: La construcción cultural de la diferencia sexual*. Comp. e introducción Marta Lamas. Las ciencias sociales Estudios de género, UNAM-PUEG, México1996. pp. 327-365

LAURETIS, Teresa de. "A tecnologia do gênero". En: *Tendências e impasses. El feminismo como crítica da cultura*. Org. Heloisa Buarque de Hollanda, 206-242. Rocco, Brasil, 1991.

LAUSCHNER, Roque. Agro-industria cooperativa lechera de pequeños productores: éxito y fracaso de una experiencia en Brasil. (Trabajo presentado en el Seminario Internacional: "Las cooperativas rurales y el desarrollo regional", realizado en San Gil, Colombia, el octubre de 1996, organizado por la Pontificia Universidad Javeriana (de Bogotá), por UNISANGIL (de San Gil) y IRECUS (Sherbrooke, Canadá), 1996

LEITE, Marcia de Paula. Modernización tecnológica y calificación. En: Gallart (org.) *La formación para el trabajo en el final de siglo: entre la reconversión productiva y la exclusión social*, Buenos Aires, CIID-CENEP/Red Latinoamericana de Sociología del Trabajo, OREALC/UNESCO, 1995.

_____. Novas Formas de Gestaõ de Mão de Obra e Sistemas Participativos em Brasil. En: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 1- Nº1*: 135-154. Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, 1995.

_____. O futuro do trabalho. Novas tecnologias e subjetividade operaria. Scritta, Editora página aberta Ltda. Brasil, 1994.

_____; SILVA, Roque Aparecido da. A Sociologia do Trabalho frente a reestruturação produtiva: Uma discussão teórica. *XVIII Encontro Anual de la ANPOCS*. Caxambu, MG, 23-27 de noviembre, Brasil, 1994.

_____; RIZEK, Cibele Saliba. Cadeias, complexos e qualificações. II Congresso Latinoamericano de Sociologia do Trabalho. Versão Preliminar - Águas de Lindoia. 1 a 5 de dezembro de 1996.

LOBO, Elisabeth Souza. O trabalho como linguagem: o genero do trabalho. En: *Uma questao de genero*. Albertina de Oliveira; Cristina Bruschini. San Pablo, Fundação Carlos Chagas. 1992.

LOBO, Elisabeth Souza. El trabajo como lenguaje: El género en el trabajo. En: *Mujeres y Trabajo en América Latina*. Colección Mujeres en el Tercer Mundo No. 4. GRECMU, IEPALA Editorial, 1993, p. 13-26.

LOPEZ, L.; LOVESIO, B.; MURGUIALDAY, C.; VARELA, C. *Un mar de mujeres*. Trabajadoras en la Industria de la Pesca. Grupo de Estudios sobre la Condición de la Mujer en el Uruguay (GRECMU). Ediciones Trilce. Montevideo, Uruguay, 1992.

LOVESIO, Beatriz. La incidencia de la calificación en las relaciones de género,. El cambio tecnológico en dos industrias manufactureras. GRECMU, Serie Lila. Uruguay, 1991.

_____. Las trampas del sexo. En: *Mujeres y Trabajo en América Latina. Colección Mujeres en el Tercer Mundo No.4*. GRECMU, IEPALA Editorial, 1993, p. 165-193.

_____ ; VARELA, C. La “vulnerabilidad” de la ocupación femenina ante la integración regional. La industria de la alimentación en Uruguay. *Serie Lila N° 31*. Grupo de Estudios sobre la Condición de la Mujer en el Uruguay (GRECMU). Montevideo, Uruguay, 1993.

MACHADO CARRION, ROSINHA. Integração Regional, Mudanças nas Relações de Trabalho e, na Estrutura Ocupacional. II Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho. Gt 02 - blocos econômicos e novos atores sociais no mundo do trabalho -sessão 2:

MACHADO, Lia Zanotta. Feminismo, Academia e Interdisciplinaridade. En: *Uma Questão de Genero*. COSTA, Albertina de Oliveira; BRUSCHINI, Cristina, org.:24-38. Editora Rosa dos Tempos. Fundação Carlos Chagas. Brasil, 1992.

MARQUEZ GARMENDIA, Martha. Legislación laboral relativa a la mujer en los países de Mercosur y Chile: un estudio comparativo. *Oficina Internacional del Trabajo N° 82*. Equipo Técnico Multidisciplinario para Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Impreso en Chile, OIT, 1998.

MARX, Roberto, Autonomia e trabalho em grupo na indústria Brasileira: até onde vão as mudanças na organização das fábricas?

Mujeres Latinoamericanas en cifras: **Brasil**. Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales de España y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO. 1992.

Mujeres Latinoamericanas en cifras: **Uruguay**. Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales de España y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO. 1993.

NEVES, Magda de Almeida. Modernização Industrial no Brasil: o surgimento de novos paradigmas na organização do trabalho. IX Congreso Latinoamericano de Sociologia Del Trabajo. México, 1993.

OIT. Instancias nacionales para la promoción de la igualdad de las mujeres trabajadoras en América Latina. Servicio de Igualdad de Derechos. CRAL/EGALITE/Doc.2. En: *Coloquio regional sobre el fomento de la igualdad en el empleo para la mujer en América Latina*. (Sao Paulo, 31 de agosto-4 de septiembre de 1992).

_____ La aplicación de las normas de la OIT relativas a la igualdad de oportunidades y de trato entre hombre y mujeres en el empleo en América Latina. Servicio de Igualdad de Derechos. CRAL/EGALITE/Doc.1. En: *Coloquio regional sobre el fomento de la igualdad en el empleo para la mujer en América Latina*. (Sao Paulo, 31 de agosto-4 de septiembre de 1992).

_____ Las normas y la acción de la OIT para la eliminación de la discriminación y la promoción de la igualdad de oportunidades en el empleo. Departamento de Normas Internacionales del Trabajo. Servicio de la Igualdad de Derechos. 1992/D.1 Oliveira, 1999 (MERCOSUR)

PAULI, Liliana De. Presentaciones En: Vogel, Arno & nascimento, Edson (orgs.). *Mulher e Mercosul*. Vol II, FLACSO/UNIFEM/BID, Fortaleza, 1999, p. 11-12.

PICCININI, Valmira, C. O trabalho flexível na indústria calçadista, pp189-210. Em: A ocupação na América Latina: tempos mais duros. Serie II Congreso Latinoamericano de Sociología do Trabalho. ALAST org. Nadya A. Castro e Caludio S. Dedecca, São Pulo – Rio de Janeiro, 1998

PIORE, M.; SABEL, C. The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity, New York, Basic Books, 1984.

PIORE, M. Conferencia sobre la flexibilidad del trabajo. 1990.

PRIETO, Carlos. Cambios en la gestión de mano de obra: interpretación y crítica. Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 16, otoño de 1992, pp. 77-101.

PRZEWORSKI, A.; TEUNE, H. Visualización de los problemas. En: *Programa Nacional de Profesores Universitarios en Ciencias Sociales - Metodología, Vol. II*, Cortés, F. et. al. México:SEP/U. Guadalajara /COMECOSO, 1990.

RAGO, Margareth. O género e a crise do sujeito. GT 18 Relações Sociais de Género. *XVIII Encontro Anual da ANPOCS*, Caxambú, Minas Gerais, 23-27 de novembro de 1994.

RAMOS, E.; AGUDELO, H.; GUDIÑO, F. Viabilidad y potencialidad del MERCOSUR: una interpretación de escenarios de futuro. Em: *Boletim de Integração Latino-Americana*. Brasília, n.14:255-259, Jul./set. 1994.

REGINI, Marino. Los empresarios frente al problema del consenso. Sociología del trabajo, nueva época, núm 16, otoño de 1992, pp. 53-75. Siglo XXI de España Editores, SA.

REINECKE, Gerhard. Flexibilidad, Innovaciones y Cadenas Productivas: La Industria Textil y del Vestuario en Chile. Versión Preliminar (Primer Borrador), Octubre 1996. Organización Internacional del Trabajo, ETM Santiago – II Congreso latinoamericano de Sociología del Trabajo, Aguas de Lindoia, Brasil, 1996.

REVISTA PLENARIO. Organo de la Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole. Revista Plenario 12. Tercera época No. 9, Montevideo, 1993

REVISTA VIA LÁCTEA Ano V No. 5 Junio, 1993

REVISTA VIA LÁCTEA CCGL, Ano VII, No. 7 , 1995

RIZEK; LEITE, 1998. Dimensões e representações do trabalho fabril feminino. Em: Gênero e trabalho na sociologia latino-americana; Serie II Congreso latinoamericano de Sociología do Trabalho. Org. Laís Abramo e Alice Rangel de Paiva Abreu. São Paulo-Río de Janeiro-pp.63-82

RODRIGUEZ, Juan Manuel. Efectos de la desregulación, la apertura y la reconversión en las relaciones laborales en Uruguay. *Documentos para la reflexión N° 1. Serie "Asuntos Económicos"*. PIT-CNT, Instituto Cuesta - Duarte. Montevideo, Uruguay, 1993.

ROLDAN, Marta. Nuevos desafíos a la teoría y práctica de la investigación sociológica feminista en la década de los noventa. En: *Mujeres y Trabajo en América Latina. Colección Mujeres en el Tercer Mundo No.4*. GRECMU, IEPALA Editorial, 1993, pp. 27-79.

_____ Nuevos procesos de trabajo y jerarquías de género en los 90 En: ISIS Internacional - Ediciones de las Mujeres N° 22- 1995. pp.11-37.

ROSSETTO, Miguel. O MERCOSUL do ponto de vista dos trabalhadores. Em: *Boletim de Integração Latino-americana*. Brasília, n.8, p.19-21, jan./mar. 1993.

RUBARTH, Ernesto Otto; MENDES PEREIRA, Joao. XXVº período de sesiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas. "Nota introductoria". En: *Boletim de Integração Latino-Americana*. Brasília, n.13, p.124-126. Abril/Junho 1994.

RUBIN, Gayle, "The Traffic in Women", en *Toward an Anthropology of Women*, Rayna R. Reiter, comp. Monthly Review Press, N. York, 1975).

SAFFIOTI, Heleieth I. B.; MUÑOZ-VARGAS, Mónica, (comp.). *Mulher brasileira é assim*. Editora Rosa dos Tempos: NIPAS; Brasília, D.F.; UNICEF, 1994

SALERNO, Mario S. Flexibilidad y Organización Productiva. En: *A Máquina e o equilibrista: Innovacoes na indústria automobilística brasileira*, Araujo et alli, Editorial, Paz e Terra, Sao Paulo, Brasil, 1995.

_____ Flexibilidad y organización productivas: elementos para transformar el término flexibilidad en una categoría analítica; elementos para el análisis de la producción en la industria". En edición: Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical – Universidad de la República. Montevideo, 1993.

_____ "Organização do Trabalho e da Produção: flexibilidade e terciarização" En: *Anais do III Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*. Volume I. ABET. Associação Brasileira de estudos do Trabalho.(pp.169-190), 1993. Sammarco, 1994

SANTOS, Roberto A. O. Perspectivas do Mercosul: Direito social do Tratado de Assuncao. Em: *Boletim de Integração Latino-Americana*. Brasília, n.13:36-44, 1994.

SATO, Cazuchilla. La calidad en la buena administración. Ministerio de Industria, Energía y Minería. Centro Nacional de Tecnología y Productividad Industrial, Montevideo, 1992.

SCAVONE, Lucila. Percursos conceituais: feminismo e Ciências Sociais. GT Relações de Género. *XVIII Encontro da ANPOCS*, Caxambú, MG, 23-27 novembro, 1994.

SCOTT, Joan W. El género: una categoría útil para el análisis histórico: 23-56. En: *Historia y Género*, Melang James y Nash Mary. Ediciones Alfonso el Magnanimo, 1990.

_____ História das Mulheres. En: *A Escrita da Historia*, Peter Burke, 63-95, 1992.

Setiembre de 1996. (Trabajo presentado en el Seminario Internacional: “Las cooperativas rurales y el desarrollo regional”, realizado en San Gil, Colombia, el octubre de 1996, organizado por la Pontificia Universidad Javeriana (de Bogotá), por UNISANGIL (de San Gil) y IRECUS (Sherbrooke, Canadá)

SILVA, Celson J. da. Antecedentes históricos do processo de integração latino-americana: ALALC, MCCA, Pacto Andino. In: *Temas de integração latino-americana*. SEITENFUS, Vera Maria P., BONI, Luis A. de (Orgs.). Petrópolis: Vozes, 1990.

SOARES, Maria Clara Couto. MERCOSUL: a integração neo-liberal. *Políticas governamentais*, Rio de Janeiro. v.8, n.79:15-20, abr./mai, 1992.

SUAREZ, Mireya. Gênero, uma palavra para desconstruir idéias e um conceito empírico e analítico. Em: I Encontro de Intercâmbio de Experiências do Fundo de Gênero no Brasil. CIDA/CANADA, Brasília, 2000. pp.16-30.

TODARO, Rosalba; YÁÑEZ, Sonia. 1996. Globalización, reestructuración competitiva y empleo femenino en Chile. Elementos para el debate (Documento de Trabajo). Centro de estudios de la mujer (CEM). Santiago, Chile, 1996.

TRATADO DE ASUNCION del 26 de marzo de 1991 entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

UNICEF - Instituto Nacional de Estadísticas. Mujeres Uruguayas en Cifras. Un aporte para la conferencia Mundial de la Mujer en Beijing 1995. Uruguay, 1995.

VALDES, Teresa. Mujeres y el Mercado Común del Sur: Elementos para una mirada comparativa. (Versión preliminar para discusión). Santiago de Chile, julio de 1995.

_____; AGUIRRE, Rosario (ed.). *Mujeres Latinoamericanas en cifras: Uruguay*. FLACSO - Instituto de la Mujer/España, Santiago de Chile, 1993.

_____; GOMARIZ, Ernesto (ed.). *Mulheres Latinoamericanas en dados: Brasil*. FLACSO - Instituto de la Mujer/España, Santiago de Chile, 1992.

VIEIRA, Liszt. Cidadania e globalização. Editora Record. Rio de Janeiro - Sao Paulo. Brasil, 1997.

VILLWOCK, L.H.M. “Os impactos económicos do Mercosul sobre as cadeias de produção de trigo, soja, milho, suínos e aves”. *Tese de Mestrado, UFRGS: 14-29*. Porto Alegre: CEPE-FCE, UFRGS, 1993.

VOETS, Martine. A estratégia Européia para a ação afirmativa. En: *Mulher e Trabalho*. Experiências de ação afirmativa. Delgado, Cappellin, Soares (org.). Elas – Boitempo Editorial. São Paulo

WIRTH, Linda. “Condiciones de trabajo de las mujeres frente a la reconversión productiva”. En: *Repercusiones de la Reconversión productiva y del cambio tecnológico sobre el empleo y las condiciones de trabajo de la mujer*. Documento 4: 113-130. OIT, 1993.

YANNOULAS, Silvia C. Integração supra-nacional, mulheres e mercados de Trabalho. Faculdade Latino-americana de Ciências Sociais (FLACSO), Sede Acadêmica Brasil. Brasília, 2001.

ZARIFIAN, - Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial. En Trabalho, qualificação e formação profissional. Serie II Congresso latinoamericano de Sociologia do Trabalho. Org. Márcia P. Leite e Magda.A Neves.São Paulo-Río de Janeiro. 1998, pp.21-30.

ZIMMERMAN, Neusa de Castro; SILVA, Kelly Cristiane. Introdução. En: I Encontro de Intercâmbio de Experiências do Fundo de Gênero no Brasil. CIDA/CANADA, Brasília, 2000. pp 9-13

ANEXO 1

LISTA DE ENTREVISTAS REALIZADAS

a) Entrevistas a informantes calificados

	Fecha	Institución	Cargo o Función
1	Set. 1994	Ministerio de Trabajo. Brasilia	Asesor del SGT No. 11
2	Jul. 1995	Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul. RGS	Asesor de la Presidencia
3	Jul. 1995	EMATER	Delegado SGT No. 7
4	Oct. 1995	Consultora del Sector Lácteo.	Asesor Responsable
5	Nov. 1995	Secretaría de Política Industrial	Encargado Área Mercosur
6	Jun. 1996	Federación de Industrias	Delegado de la Comisión Mercosur
7	Jun. 1996	EMATER	Jefe de Dpto. Asuntos Agroindustriales
8	Dic. 1996	UNIAGRO. Comercio de productos alimenticios.	Presidente
9	Dic. 1996	UNISINOS	Prof. Tesis sobre Cooperativas de leche y en particular CCGL

b) Entrevistas a Empresas

Empresa A – Uruguay				
Fecha	E	Sexo		Cargo o función
		M	F	
Julio 1996 Nov. 1996	E1A	X		Jefe de fabricación
1999	E2A	X		Dpto. Aseguramiento de la calidad
1999	E3A	X		Psicólogo de RRHH
1999	E4A		X	Dpto. Nuevos productos

Empresa B – Rio Grande del Sur				
Fecha	E	Sexo		Cargo o función
		M	F	
Julio 1995 Jun. 1996 Dic. 1996	E1B	X		Director Técnico
Junio 1996	E2B	X		Presidente
Dic. 1996	E3B		X	Control de Calidad
Ene. 1997	E4B	X		Director Administrativo y Financiero
Ene. 1997	E5B	X		Encargado de RRHH

c) Entrevistas en las Plantas (*)

PLANTA 1 - Uruguay			
E	Sexo		Cargo o función
	M	F	
E1		X	Encargada de planta
E2	X		Maquinista de requesón
E3		X	Etiquetadora de envases
E4		X	Volante (tareas varias)
E5		X	Operaria queso crema
E6		X	Moldeadora queso 1 1/2 kilo, volante
E7		X	Moldeadora envasado 4 k.; rallado.
E8	X		Operario de fraccionado
E9	X		Capataz
E10	X		Mecánico
E11	X		Operario de queso rallado
E12	X		Administrativo

PLANTA 2 – Río Grande del Sur			
E	Sexo		Cargo o función
	M	F	
E1	X		Jefe de Industria 1
E2	X		Jefe de sector embalaje y expedición
E3		X	Lavandería, antes elaboración muzarella, suplencias en laboratorio
E4		X	Cocina, antes embalaje
E5		X	Costura; antes embalaje, sellado
E6	X		Capataz embalaje
E7	X		Jefe de industria 2
E8	X		Técnico de seguridad industrial
E9	X		Encargado de requesón
E10		X	Gerenta
E11		X	Sub - gerenta
E12		X	Almacenes, limpieza, antes embalaje
E13	X		Auxiliar administrativo

(*) Las entrevistas realizadas en las plantas se llevaron a cabo en el período octubre de 1996-enero 1997

ANEXO 2

El sector lácteo en la sub-región

Se esbozan aquí algunas de las características del sector lácteo en los países del Mercosur, particularmente en las regiones de Río Grande del Sur (Brasil y Uruguay) relacionadas con la importancia de su producción lechera e industrialización, su dinámica y evolución en el contexto sub-regional así como algunos factores intervinientes vinculados a niveles de actividad, grado de modernización y desarrollo industrial (tecnología, inversiones, diversificación de productos, mercado interno y externo, personal ocupado), posicionamiento competitivo y estrategias de las empresas frente al desafío de la integración regional.

1. La cadena agroindustrial de lácteos

En primer lugar, se observó que la mayoría de los trabajos que contenían un diagnóstico del sector lácteo, planteaban una perspectiva integrada de producción, industrialización y consumo, en el entendido de que ellos conforman una cadena, en donde el desarrollo de uno depende del desarrollo del otro. En particular, se habla de cadena agroindustrial, porque la industria láctea -como rama industrial- encadenada “hacia atrás”, presenta un grado de articulación con la producción primaria muy importante²⁹¹, que permite definirla como de cuasi integración²⁹². El elemento clave sobre el que se basa este relacionamiento es la naturaleza del producto, altamente perecible, de bajo valor específico y de industrialización “obligatoria”. A través de la inclusión de una importante gama de servicios a la producción primaria (asistencia técnica, venta de insumos, financiamiento), la industria láctea ha logrado incidir fuertemente en la orientación del cambio tecnológico, el tipo de productor y su localización geográfica, etc. Esta realidad es, en términos generales, común a la industria láctea de la sub-región (Sammarco, 1994).

²⁹¹ Durante la recolección de la información, se pudo apreciar que el desarrollo de la producción lechera tiene un papel principal en su industrialización. De hecho, la mayoría de los informantes calificados entrevistados, centraban su discurso en lo agrario y, en ocasiones no comprendían que el estudio propuesto se refería a la etapa de industrialización de la leche. Además, se alegaba que las mujeres asumen más destaque en los tambos que en la industria, por ser una actividad también familiar. Sin dejar de considerar la validez de este argumento, en más de una oportunidad, fue necesario reiterar las razones que motivaban la investigación que se buscaba desarrollar.

²⁹² Lauschner (1995:49) señala que “... considerando el aspecto empresarial, puede decirse que la agroindustria (en sentido estricto/restringido) no podrá desarrollarse sin que sea desarrollada la producción rural, esto es, garantizada la producción de la materia prima, la regularidad de su abastecimiento y la calidad de la misma. Por otro lado, el productor rural no encuentra alternativa de mercado sin el desarrollo de la estructura agroindustrial que le permita atender el mercado consumidor in natura y, siempre más, los diversos mercados alternativos de subproductos industrializados.”

Asimismo, los trabajos señalaban la vulnerabilidad del sector lácteo a la apertura comercial y, en particular al desarrollo del Mercosur. Sin embargo, esa vulnerabilidad no era la misma para todos los países, dadas las diferencias existentes entre ellos, las que se relacionaban principalmente a las características de la producción agraria. En este sentido, la tendencia encontrada fue que, la productividad de los productores argentinos y uruguayos era mayor que la de los productores brasileños, lo que se explica por las mejores condiciones de suelo y pasturas naturales y, la calidad del rebaño; ventajas que aunadas al tipo de tecnología utilizada, tiene su incidencia en la eficiencia productiva del sector en términos de escala de la producción, repercutiendo en cuestiones básicas como, por ejemplo, los costos del precio²⁹³ de la leche²⁹⁴. Por cierto, la calidad de las materias primas e insumos, así como la eficiencia de los sistemas de abastecimiento tienen un papel primordial en la competitividad agroindustrial, más allá del proceso manufacturero propiamente dicho.

El conjunto de estas características, conlleva a que el patrón de calidad de la producción de leche, presente diferencias entre los países: así mientras Argentina se sitúa en un nivel algo superior respecto a Uruguay, Brasil presenta niveles menores en relación a ambos países. Esta situación se relacionaba con las políticas de exigencias de calidad de materia prima, las que eran mayores en las empresas argentinas, así como también a diferencias en las condiciones de producción respecto a Brasil vinculadas, por ejemplo, a las condiciones sanitarias en los establecimientos y, a los sistemas de recolección y de frío. (ibid.)

En este entorno, el Mercosur viene produciendo 26.815 miles de toneladas por año y, a pesar de que esta cifra es elevada, la media ponderada de la disponibilidad de leche es muy baja, alcanzando apenas a 125 litros/habitante/año, lo que contrasta con la media recomendada por la FAO de 219 litros/habitante/año, siendo ese indicador de 389 en el caso de Uruguay²⁹⁵, 230 para Argentina, 99 para Brasil, 52 para Paraguay²⁹⁶ y, de 123 para Chile. Estos datos muestran que mientras Uruguay tiene una disponibilidad de poco más de un litro/habitante/día, Brasil se ubica en el segundo lugar más bajo (después de Paraguay), con apenas un cuarto litro/habitante/día, a pesar de ser el país con mayor producción de leche -casi el 60%- de los países del Mercosur (Cuadro No. 1).

²⁹³ Los costos por litro de leche estaban situados en U\$S 0,20 para Brasil, U\$S 0,14 para Uruguay y U\$S 0,16 para Argentina (Villwock, 1993).

²⁹⁴ Para información más detallada véase Villwock, 1993:29 y Stulp, 1993:7.

²⁹⁵ Uruguay posee la más alta disponibilidad de leche por habitante en la zona del Mercosur, y una de las más elevadas a nivel mundial (COMISEC, 1994).

Cuadro No. 1
Países del MERCOSUR - 1998
Producción de leche/habitante/año

País	Producción (M. T.)		Habitantes (Miles)	Lts/hab/año
	absolutos	%		
Argentina	7868	29,3	34.182	230
Brasil	15774	58,9	159.143	99
Chile	1730	6,4	14.044	123
Paraguay	250	0,9	4.830	52
Uruguay	1193	4,5	3.070	389
Total	26815	100,0	215.269	125

Fuente: Revista Posdata N° 181, Uruguay, 6 de marzo/ 1998.

Desde inicios de los años 90, la tendencia indica que el conjunto de la sub-región es deficitaria en lácteos, debido principalmente al déficit brasileño -y también al paraguayoso- siendo insuficientes las producciones de Argentina y Uruguay para cubrir la demanda regional²⁹⁷.

Cabe agregar que, las empresas transnacionales en el sector lácteo de la región -principalmente europeas- tienen una fuerte presencia, la que está vinculada a tres grandes factores de atracción: una importante tradición de consumo de productos lácteos, un potencial de producción de materia prima a bajos costos (en especial en Argentina y Uruguay) y, un mercado de consumo significativo (particularmente en Argentina y Brasil). Estas condiciones son mencionadas como extremadamente favorables para el desarrollo de la industria láctea en la región, lo que también se refleja en el mercado internacional²⁹⁸. En este sentido, los países de Europa son poco competitivos a nivel de sus costos de materias primas, en especial la leche, aunque a nivel de su actividad industrial han logrado mostrar una fuerte capacidad de competir a nivel mundial: empresas ya presentes, como Nestlé y Unilever, procuran aumentar sus inversiones, diversificando sus actividades, otras se interesan en forma creciente en la región o desarrollan -como Parmalat- una importante estrategia de penetración de mercados, mostrando su interés por estar presentes en el Mercosur (COMISEC, 1994).

²⁹⁶ La información sobre el sector lácteo paraguayo, es prácticamente nula dada su escasa significación.

²⁹⁷ Gargiulo (1993) menciona que estimaciones realizadas -a inicios de los años 90- señalaban un déficit de alrededor de 18 mil millones de litros anuales para la región.

²⁹⁸ Sobre las principales tendencias del sector a nivel internacional véase Wilkinson (1993), Farina (1993) y Lopes (1994).

En este entorno y con el propósito de introducir una visión general del sector lácteo en los países del Mercosur, se describen a continuación algunas de las características que fueran identificadas en cada uno de ellos, a inicios de la década del 90 y que sirvió de punto de partida para delimitaciones posteriores.

El sector lácteo argentino²⁹⁹ se caracterizaba, básicamente, por una concentración de la producción, dada por el aumento de la productividad y la especialización, en donde entre el 25% y el 30% de los productores producían aproximadamente el 60% de la leche del país. El sector estaba compuesto por 700 establecimientos elaboradores de materia prima, siendo básicamente dos firmas (de las cuales, una producía principalmente para el mercado externo y, la otra para el interno) las que procesaban el 45% de la producción lechera, con un nivel tecnológico altamente competitivo que las situaba a nivel internacional. En conjunto las empresas (en casi su totalidad nacionales) empleaban cerca de 22.000 trabajadores, presentando una concentración geográfica importante, localizada en las Provincias de Santa Fé, Córdoba y Buenos Aires.

Brasil es indicado como un gran importador de productos lácteos: “(...) recurre no sólo a la región sino también al resto del mundo, sobre todo en compras de leche en polvo. La producción brasileña es dispersa y tiene limitantes importantes a nivel de razas, forrajes, etc.” (Sammarco, 1994:6). Sin embargo, como ya fuera señalado, es uno de los mayores productores de leche de la sub-región, alcanzando en 1998 una producción de casi 15.8 billones de litros anuales, producción que es el doble de la Argentina (cerca de 8 billones) y quince veces más que la uruguayana (poco más de 1 billón).

Esta situación responde a un conjunto de circunstancias, entre las cuales la productividad parece ser uno de los mayores problemas³⁰⁰ conjuntamente con la insuficiente producción en relación al consumo³⁰¹ (menos de 100 litros/habitante/año), lo que sitúa a Brasil por debajo de las recomendaciones de la FAO. Este cuestión se ha convertido en un elemento que, según algunos autores, ha servido para justificar una política de desprotección al sector (Wilkinson, 1993), aunque documentos de la FIERGS/CIERGS (1992) mencionan que, la razón de que Brasil sea importador, se debe más a la política de control de precios que a razones de baja competitividad del sector. Al respecto, Konzen y Fensterseifer (1993) citado por Stulp (1993:7) afirman que “... Brasil

²⁹⁹ Véase Auzani et.al. (org.), “Perspectivas da Agroindustria no Mercosul”. Relatório Síntese do 2º Seminário Regional de economia Agrícola, Universidad de Cruz Alta - UNICRUZ, novembro de 1991. UNICRUZ, 1992. (p.95-109).

³⁰⁰ Entretanto, la productividad Argentina es por lo menos el triple de la brasileña, tomando los productos lácteos altamente competitivos, ventaja que se amplía por una estructura de impuestos más leve (Zylbersztajn y Farina, 1991).

³⁰¹ Auzani, Op. cit., 1992.

posee un parque industrial tecnológicamente más avanzado que los demás países del Mercosur, lo que le permitirá permanecer competitivo en varios segmentos de mercado después de la integración, compensando así la desventaja en la materia prima leche”. De todos modos, a nivel nacional, la falta de modernización de la pecuaria lechera constituía un factor limitante de la competitividad de la industria láctea brasileña (Wilkinson, 1993).

La mayor parte de las empresas lácteas brasileñas, se sitúan en el sur y sureste del país, regiones en donde se hallan los principales Estados productores, los que en orden de importancia de producción son: Minas Gerais, San Pablo, RGS, Paraná y Goiás (Fernández, s/f). Desde inicios de los años 90, estas empresas vienen sufriendo procesos de fusión y adquisiciones en donde dominan las empresas transnacionales³⁰², cuando el segmento de lácteos entró

... en un proceso de liberalización de precios, apertura comercial, que se reflejó en aumento de las importaciones, intensificación tecnológica y concentración agroindustrial por el capital transnacional (...) Las empresas cooperativas no contaron con acceso a líneas de crédito interno con lucros compatibles, ni con restos de los cooperativistas, ni con nuevas integraciones de capitales, pues los agricultores también están descapitalizados. En contraposición, las empresas privadas transnacionales son empresas de mayor capacidad financiera [actividades en varios países, facilidad de mayor captación de recursos en mercados internacionales, presencia en buena parte del territorio nacional] ... Las empresas cooperativas están restringidas a su área de acción y comprometidas con acuerdos mas solidarios con los cooperativistas (Boletim do DESER, No. 117 janeiro/2001:6).

Paraguay es indicado como país importador neto de lácteos. En el período, Sammarco (1994) señalaba las importantes limitantes en términos de recursos naturales y su incidencia en una baja producción agropecuaria, la que se llevaba a cabo en establecimientos de 5 a 10 hectáreas en promedio, con una productividad de 7 litros por vaca. El 82% del recibo de leche en plantas industriales estaba concentrado en tres pequeñas empresas (colonia menonita) las que desarrollaban principalmente el procesamiento de leche en términos de pasteurización, producción de leche larga vida, leche en polvo, saborizadas y en menor medida yogures.

En cuanto a Uruguay, posee condiciones técnicas menos eficientes que la industria láctea Argentina, pero pese a ello exporta hacia las empresas líderes de ese país. Como ya

³⁰² “... la única excepción entre las grandes adquisiciones quedó por cuenta de Avipal (RS) que adquirió la CCGL (RS) en 1996. Actualmente las diez mayores empresas del sector controlan 53% de la captación de leche bajo inspección federal, siendo que las empresas extranjeras procesan más de 60% de la leche abastecida por los mayores lácteos del país. La líder (que actúa en SP, PR y SC), la Elège, controlada por la Avipal en Río Grande del Sur, y la Itambé, controlada por 30 cooperativas en Minas Gerais, son los negocios que mayor interés despiertan en potenciales compradores extranjeros actualmente” (Boletim do DESER, No. 117, janeiro/2001:5/6).

se indicó, los costos de producción de la leche en Uruguay son comparables a los de Argentina, pero fuertemente inferiores a los de Brasil, país que es un destinatario natural de los productos lácteos uruguayos. Uruguay se posiciona a nivel internacional como uno de los países con más bajos costos de producción siendo esencial la disponibilidad de materias primas (COMISEC, 1994). La producción láctea uruguaya tiene sus insumos en una actividad ganadera intensiva, de predios menores, generadora de un hábitat poco disperso en donde se concentra mano de obra masculina y femenina, que requiere de cierta calificación especializada dado el uso diversificado de tecnologías. La competitividad del país en la producción primaria, es señalada como un elemento fundamental, que caracteriza la capacidad del sector en su conjunto:

... se trata de una industria en la que la inserción internacional se explica por las ventajas comparativas tradicionales basadas en la abundante y calificada dotación de recursos naturales del país. Esto seguramente ocurre, y ha sido decisivo en los orígenes del proceso de crecimiento de la industria láctea (Sammarco, 1994:41).

De modo general, las tendencias observadas, indican que Uruguay orienta su crecimiento básicamente hacia el mercado externo y, en particular al Mercosur, mientras que Brasil y Paraguay son dos países básicamente importadores de productos lácteos. En lo que refiere a Brasil, su expansión prioritaria es a nivel del mercado interno, dada la insuficiente producción de leche por habitante, lo que lo hace un mercado potencial para Uruguay. El caso de Argentina es diferente, en tanto, su oferta de leche cubre las necesidades de la demanda interna, aunque también importa algunos productos.

Con base a lo expuesto, la investigación se centró en los países de Brasil y Uruguay, uno país importador de productos lácteos y otro país exportador, con características agroindustriales y perspectivas de expansión diferentes, en lo que al entorno del Mercosur respecta. Si bien para Uruguay, se consideró al país como tal, para Brasil, fue necesario acotar la región, optando por Río Grande del Sur (RGS), en razón de que, dada la proximidad geográfica, fue señalado como principal mercado de Brasil para los productos uruguayos (al igual que para los argentinos) y también, como la región del país, en donde el Mercosur comenzaba a tener sus primeras derivaciones.

2. Evolución de la industria láctea de Uruguay y RGS (Brasil)³⁰³

³⁰³ Es importante aclarar que, si bien el interés está centrado en mostrar la evolución de la industria láctea en RGS, la información relevada no siempre lo permite, por lo cual, parte de ella se refiere a todo Brasil, lo que como tendencia general, es igualmente indicativo a nivel región. Por otra parte, se reiteran una vez más las dificultades encontradas para deslindar la producción agraria de la industrial, lo que se fundamenta en la necesidad de atender los problemas existentes en la primera para el logro del desarrollo de la segunda.

La industria láctea uruguaya, desde mediados de los años setenta, experimentó un marcado proceso de expansión y modernización, con incremento del número de productores de leche y del volumen producido, diversificación de productos industriales, exportaciones crecientes y cambios tecnológicos en la fase pecuaria e industrial, con aumento de la participación del capital en los costos de producción. El origen y las peculiaridades de la materia prima, le imprime especiales características a esta agroindustria que para Uruguay constituye una de las bases de expansión, dada la disponibilidad de materia prima en cantidad crecientes y con precios a la baja (Sammarco, 1994).

En relación a la evolución de la industria láctea brasileña, Wilkinson (1993) distingue tres períodos. Uno que se extiende desde mediados de los años 60 hasta el inicio de los 80, que se caracteriza por: a) una dinámica de urbanización y, por tanto, crecimiento en la demanda de leche fluida, b) la integración de los mercados nacionales a través de la malla rodoviaria, y, c) la adopción de nuevos padrones de consumo de derivados de leche -yogures, postres y quesos no tradicionales- (en donde las multinacionales asumen posición de destaque). Un segundo momento, la crisis de la década de 80, caracterizada por la retracción de la demanda y disminución de los recursos para la pecuaria, lo que estimuló el recurso a importaciones que, por su vez, bloquearon la modernización del sector. En un tercer período, los primeros años del 90, la situación cambió dramáticamente, el estado deja de intervenir y se sucede un período de liberación de precios, liberalización e integración regional, en el que se combina retracción de la demanda (después del Plan Cruzado) con un aumento de las importaciones -una tasa de cambio favorable a Argentina, dada la apertura para el Mercosur-, generándose una crisis sin precedentes que se manifiesta en una caída de precios significativa y, una creciente conflictividad entre la fase primaria y la industria. En este escenario, avanza la concentración en la estructura industrial produciéndose varias compra-venta de empresas en donde participan tanto grandes empresas de capital internacional como algunas empresas privadas y cooperativas de capital nacional (López, 1994).

Para Uruguay, el nivel de actividad de la industria láctea manifiesta un acentuado dinamismo, creciendo por encima del total de la industria alimenticia, observándose en el período 1985-1996, un incremento del Índice de Volumen Físico (IVF) de 108.90 a 181.18 comportamiento que no se corresponde con el de la industria alimenticia en general, que en

esos años pasa de 88.95 a 110.04, siendo recién en los últimos años que esta última comienza a dar muestras de recuperación (Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2
Índice de volumen físico de la industria láctea (3112)*
e industria alimenticia (311)*. Uruguay 1985 - 1996
(base 1982=100)

AÑO	Industria láctea	Industria alimenticia
1985	108.90	88.95
1986	114.68	91.21
1987	127.15	87.03
1988	129.42	94.30
1989	134.04	97.13
1990	139.75	95.47
1991	130.73	96.48
1992	141.54	99.55
1993	154.08	95.02
1994	168.99	101.69
1995	182.17	103.87
1996	181.18	110.04

Fuente: En base a datos Encuesta Industrial Anual INE, Uruguay.

En RGS, fue identificada la misma problemática que a nivel nacional (Brasil), respecto a la falta de modernización de la pecuaria lechera. La producción de leche en RGS es una actividad de pequeños productores familiares que involucraba alrededor de 200.000 productores, en su mayoría, no especializados y no tecnificados, que obtienen su renta de actividades diversificadas donde se incluye la producción de leche. Esa forma de organización de la producción de leche gaúcha es entendida como una de las razones que explica los bajos niveles de productividad alcanzados en RGS, en comparación con otras regiones y países. De todos modos, es importante señalar que la producción de leche de RGS se ha venido incrementando en forma sostenida desde finales de la década de los años 80, aumentando su producción en alrededor de un 25% en el período 1991-1995 (pasando de alrededor de 1.5 billones a 2.0 billones de litros leche/año) y, alcanzando una mayor representatividad en el conjunto de la producción de leche del país (de alrededor de un 10% hasta 1993 a más el 11% en 1995), según puede observarse en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 3
Producción de leche de Río Grande del Sur y de Brasil
Participación porcentual anual. 1985-1995

Años	Producción de leche (1000 lts.)		RGS/Brasil (1/2) %
	RGS (1)	Brasil (2)	
1985	1.129.134	12.078.399	9.35
1986	1.108.134	12.491.809	9.51
1987	1.190.784	12.996.497	9.16
1988	1.342.048	13.521.881	9.93
1989	1.434.949	14.094.857	10.18
1990	1.451.797	14.484.414	10.02
1991	1.488.140	15.079.187	9.87
1992	1.600.469	15.784.011	10.14
1993	1.586.462	15.590.882	10.18
1994 (3)	1.702.483	---	---
1995(3) (4)	2.038.148	17.931.249	11.37

Fuente: Ministerio de Agricultura (SERPA); IBGE-PPM

(3) Estimativas preliminares para RGS

(4) Dato para Brasil - Fuente: Boletim do DESER No. 117, Janeiro/2001

A pesar del crecimiento sostenido de la producción de leche gaucha, la integración de los mercados creada con el Mercosur, la torna vulnerable comparada con los países de la sub-región (particularmente Argentina) debido particularmente a sus altos costos de producción, la baja productividad media por animal y el insuficiente nivel tecnológico del agro, aspectos que repercuten en la industrialización del producto.

La información precedente muestra las diferencias existentes entre RGS y Uruguay relativas a la potencialidad agroindustrial del sector lácteo, en cada una de las regiones; situación que incide de manera importante en las posibilidades de desarrollo de la industria láctea en términos de mercado interno y externo.

La expansión de la industria láctea en Uruguay, desde finales de la década del 80, fue liderada por el incremento de la producción de derivados lácteos, con una mayor orientación a su exportación y, estuvo acompañado por un aumento de la integración agroindustrial y por cambios técnicos en el agro y en la industria. Además, el desarrollo de la producción industrial y el incremento de la remisión de leche a las plantas tuvo como consecuencia un aumento en los requerimientos de calidad de la leche recibida.

La diversificación de productos fue posible gracias a la renovación tecnológica que se desarrolló en la industria a partir de mediados de la década pasada. Se incorporaron procesos productivos más eficientes y modernos que permitieron alcanzar los niveles internacionales, viabilizando la inserción externa de los productos uruguayos” (Vaillant, 1990:25/6).

El crecimiento de la producción láctea uruguaya, se refleja en la inserción externa de la industria “... *Uruguay exporta el 42% de la leche procesada en fábrica*”(Revista *Posdata N° 181, marzo/1998, Uruguay*). En términos de la evolución de las exportaciones, se ha dado un crecimiento de las mismas³⁰⁴, las que se quintuplican en el período 1985-1994, como puede observarse en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 4
Evolución de las exportaciones del sector lácteo.
Volumen físico (en toneladas) y valor FOB (miles de US\$).
Uruguay 1985 -1994

Año	Evolución de las exportaciones (sector lácteo)	
	Volumen físico toneladas	Valor FOB miles US\$
1985	21.737	32.316
1986	24.586	42.500
1987	24.098	38.180
1988	28.961	47.650
1989	25.690	61.025
1990	31.763	73.226
1991	76.890	74.212
1992	86.068	66.181
1993	100.717	85.958
1994	100.107	115.698

Fuente: Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)

Con respecto al destino de las exportaciones, la información señala que éstas mantienen su importancia en los países vecinos, registrando una tendencia creciente hacia el mercado brasilero, que pasan de 7.8% en 1992 a 34.7 en 1994, una disminución hacia Argentina y, una cierta estabilidad en otros mercados (Cuadro No. 5).

³⁰⁴ Las exportaciones de productos lácteos uruguayos se encuentran sujetas a las políticas comerciales que adopte el Mercosur con respecto, por ejemplo, a la entrada de productos subsidiados por otros países productores, en particular por los originarios de la CEE.

Cuadro No. 5
Exportaciones de productos lácteos uruguayos (en toneladas)
por países de destino del Mercosur y otros países
Uruguay 1992-1994

Años	Argentina		Brasil		Paraguay		Otros países		Total Export.
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.
1992	71.255	81.1	6.882	7.8	34	0.0	9.744	11.1	87.914
1993	75.859	75.3	15.996	15.9	102	0.0	8.845	8.8	100.717
1994	54.845	54.8	34.776	34.7	129	0.2	10.358	10.3	100.107

Fuente: Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)

La transformación industrial se dio a impulsos de la creciente inserción internacional del sector lo cual favoreció y condicionó la reconversión tecnológica identificada. La elección tecnológica tuvo en cuenta la posibilidad de participación en el mercado mundial, ya sea por la fabricación de nuevos productos o por las exigencias sanitarias y de calidad. (...) se verifica un proceso de adaptación tecnológica local que se expresa en la alta elasticidad en la demanda de mano de obra. Este hecho estaría indicando que existió cierta flexibilidad en su utilización, reflejando tanto una posibilidad de adaptación intrínseca de la tecnología incorporada, o bien una capacidad técnica nacional para flexibilizar los paquetes tecnológicos extranjeros (Vaillant, 1990:28).

De hecho, el complejo lácteo uruguayo -que constituye uno de los sectores agroalimenticios tradicionales cuyo desarrollo se vincula a las condiciones naturales del territorio- pasó por grandes modificaciones, tales como el aumento del número de abastecedores, la introducción de nuevas tecnologías en los establecimientos productores de leche, la ampliación del parque industrial procesador y la inserción en el mercado exportador (La guerra de la leche, Revista del Mercosur No.10, 1993).

En Brasil, las exportaciones de lácteos son poco significativas, con oscilaciones de alrededor de dos mil toneladas, en tanto las importaciones tienen una tendencia creciente, más que triplicando su volumen entre 1992 y 1994. (Cuadro No. 6) "... los lácteos -sobre todo leche en polvo y quesos- ocupan un lugar relevante. En 1994, debido ciertamente al crecimiento del mercado interno, Brasil importa US\$ 102,5 millones de la Argentina y US\$ 43,7 millones de Uruguay" (Chalout, Anpocs, 1996:21).³⁰⁵

³⁰⁵ "Esta tendencia se mantuvo hasta el año 1999 en que las importaciones alcanzaron un volumen de 349,05 mil toneladas "... la continuidad de la desvalorización del real y el aumento de la producción interna provocaron queda de las importaciones en el 2000, tanto en volumen cuanto en valores. Según las proyecciones del Ministerio de Industria y Comercio, las importaciones el año pasado

Cuadro No. 6
Evolución de las exportaciones e importaciones de Brasil
En toneladas y valor FOB (miles US\$) 1992-1995

Año	Evolución de las exportaciones (sector lácteo)		Evolución de las importaciones (sector lácteo)	
	Volumen físico toneladas	Valor FOB Miles US\$	Volumen físico toneladas	Valor FOB miles US\$
1992			38.087	63.871
1993	2.434	4.067	72.994	123.066
1994	970	1.989	134.029	235.455
1995	2.235	5.334		

Fuente: Centro de Documentación. Dpto. de Desenvolvimiento y Asuntos Internacionales
 Centro Administrativo de Estado. RGS, Brasil. (jun. 1996)

Finalmente, cabe notar que la frecuente oscilación, sobretodo practicada por el Brasil, en cuanto a los productos a excluir o a incluir en la TEC y en cuanto a la tasa de la tarifa de protección, afecta negativamente a los otros países y crea una inestabilidad constante, en la medida en que las reglas del juego son pasibles de cambios bruscos. El problema puede tornarse dramático, sobretodo para un socio muy “expuesto” como el Uruguay. Lo menos que se puede decir es que las oscilaciones unilaterales complican en mucho la integración en curso (Chalout, Anpocs, 1996:23).

Para la región de RGS, en Documentos Agribusiness (1995) se señala que ésta exporta, para otros Estados de Brasil, alrededor del 30% de su producción bajo la forma de derivados, mostrando una excelente posición competitiva en el centro-sur brasileño, a pesar de la baja productividad y de los elevados costos de flete e impuestos. En la región, el sistema CCGL responde por 64% de la recolección de leche, seguido por Parmalat (21%), Corlac (6%) y otras (9%). Además, se menciona que la agroindustria de leche es moderna y viene aumentando su participación en el mercado nacional y en el Mercosur.

En lo que respecta a las importaciones de esta región, se puede observar en el Cuadro No. 7 que ellas tienen una tendencia de crecimiento similar a la de todo el país.

fueron de 20 mil toneladas, 16% inferior al volumen de 1999. También de acuerdo con el Mdic/Secex, en 1999 el país gastó US\$ 411,56 millones con las compras de lácteos, y US\$ 339,04 millones en 2000” (Boletim do DESER No.117 janeiro/2001:13).

Cuadro No. 7
Importaciones de Río Grande del Sur
En toneladas y valor FOB (miles US\$) 1992-1994

Año	Evolución de las importaciones (sector lácteo)	
	Volumen físico toneladas	Valor FOB miles US\$
1992	5.561	6.568
1993	7.405	17.954
1994	15.876	22.489

Fuente: Centro de Documentación. Dpto. de Desarrollo y Asuntos Internacionales. Centro Administrativo de Estado. RGS (jun. 1996)

En Uruguay, es de señalar que la presencia dominante de una gran empresa determina, en gran medida, el estado de la industria en cuanto a costos, precios, productividad, volúmenes producidos, tecnologías empleadas, etc. Sin embargo, más allá de que la absorción de una empresa de menor tamaño significó el ingreso de una transnacional del ramo³⁰⁶, la industria láctea se ha venido caracterizando por una mayor diversificación de productos, la incorporación de nuevas tecnologías -concentradas en las etapas de procesamiento de la materia prima y en los sistemas de empaquetado- y por la búsqueda de nichos de mercado en la región del Mercosur y fuera de ella, mediante la flexibilización de los procesos con la perspectiva de adaptarse a las cambiantes condiciones de los mercados³⁰⁷.

Esta evolución conduce a una redefinición de la organización del trabajo reorganizándose el proceso productivo y permitiendo aumentar la eficiencia. Algunas empresas comenzaron a planear la posibilidad de instrumentar "círculos de calidad" a fin de contribuir al logro de una mayor productividad y calidad de la producción. Las proyecciones del sector -para el 2000- consistían en incrementar la producción de leche en un 30% así como también la de los niveles de productos procesados.

³⁰⁶ En enero de 1993, la empresa transnacional (de origen italiano) Parmalat, compra el 100% del paquete accionario de la empresa uruguaya Lacteria.

³⁰⁷ Cabe señalar que, el mismo proceso de fusión y adquisiciones que ocurre en Brasil, se está dando en el Mercosur "... lo que deberá tener repercusiones sobre la cadena productiva en el Brasil (...) en noviembre pasado [2000] hubo el anuncio de una alianza estratégica en las áreas de ventas y distribución para el Cono Sur de las cooperativas argentinas (...) Conaprole (Cooperativa Nacional de los Productores de leche)... continúa en negociaciones para encontrar un socio para aumentar su participación en el mercado del Mercosur. De acuerdo con fuentes de mercado, la anglo-holandesa Unilever, las francesas Yoplait y Bongrain y la italiana Parmalat están interesadas en el negocio" (Boletim do DESER No 117 janeiro/2001:7).

Desde el punto de vista social es una industria que también ha tenido, a lo largo del tiempo, una trascendencia decisiva. Si bien es una actividad que ocupa alrededor de un 11% del total de trabajadores de la industria alimenticia (Cuadro No. 8), la dispersión de las plantas procesadoras de leche, especialmente en el sur del interior del país, hace que la incidencia social de la industria láctea sea muy grande, facilitando la concentración de población en actividades rural-urbanas tanto en la etapa de producción de insumos como en el procesamiento de los mismos, situación que tiene incidencias notorias en la calidad de vida de los habitantes vinculados a esta actividad.

En el cuadro No. 8 se observa que, el personal ocupado³⁰⁸ de la industria láctea presenta una tendencia de disminución desde el año 1992, situación que si bien no se justificaría por la expansión que la misma viene teniendo en esos años (en términos de crecimiento de la producción y de sus exportaciones) puede estar dada por la incorporación de equipos y maquinaria así como por reestructuraciones organizacionales en vistas a una mayor competitividad regional. La información registrada para el conjunto de la industria manufacturera muestra una abrupta caída del personal ocupado de aproximadamente un 60%, pasando de 172.275 en el año 1989 a 102.353 en 1996 mientras que para la industria láctea esta disminución es mucho menor (alrededor de 9%) lo que eleva su representatividad de 2.75 a 4.12 (columna 1/3). En cuanto al peso del personal ocupado de la industria láctea en el total de la industria alimenticia, éste alcanza un máximo de 13,35% en 1995 disminuyendo a 10.92% en el año siguiente reflejando básicamente las oscilaciones de ésta última, la cual mantiene niveles de ocupación relativamente homogéneos en comparación con la industria manufacturera total.

³⁰⁸ La información del personal ocupado no se publica desagregada por sexo, la cual sólo puede ser obtenida mediante la solicitud del procesamiento de tabulados especiales. En el marco de un proyecto institucional que se llevó a cabo en GRECMU relativo al personal ocupado en la industria de la alimentación (entre otros temas), se obtuvo esta información para el Censo de 1985 registrándose los siguientes datos: el personal ocupado por sexo en la industria láctea era de 875 mujeres y 3900 hombres, lo que significaba que la tasa de participación femenina era de 18.32%, mientras que la masculina ascendía a 81.68. En las categorías ocupacionales: la tasa de participación femenina correspondiente a obreros y el personal de apoyo a la producción era de 11.55% y en las actividades administrativas y gerenciales alcanzaba a 26.83% (Censo de Población y Vivienda, 1985. DGEC)

Cuadro No. 8
Personal ocupado en la industria láctea (3112), industria alimenticia (311)
e industria manufacturera (3). Absolutos. Uruguay 1989-1996.

Años	Personal ocupado				
	Industria láctea (1)	Industria alimenticia (2)	Industria manufacturera (3)	(1/2)	(1/3)
1989	4.741	46.301	172.275	10.24	2.75
1990	4.702	45.947	168.022	10.23	2.79
1991	4.600	44.185	159.697	10.41	2.88
1992	4.666	40.441	147.613	11.54	3.16
1993	4.661	36.646	134.630	12.71	3.46
1994	4.588	36.204	122.832	12.67	3.73
1995	4.491	33.642	112.514	13.35	3.99
1996	4.217	38.603	102.353	10.92	4.12

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Industrial Anual. INE.

Con respecto a RGS, el cuadro No. 9 muestra que el personal ocupado en la industria láctea no alcanza a un 7% del total del personal ocupado en la industria alimenticia, pero a contrario de Uruguay, se observa un incremento sostenido³⁰⁹ que en números absolutos pasa de 4.530 a 6.356 en el período 1994-1998, situación que podría estar relacionada a la búsqueda de un mejor posicionamiento en la región así como también a las inversiones que vienen realizando empresas transnacionales. También aquí (al igual que para Uruguay) se observa una reducción del empleo en la industria de transformación (manufacturera para Uruguay) particularmente entre los años 1996 y 1997, que desciende de 702.626 a 549.496 mientras que para la industria láctea esta disminución es mucho menos significativa, lo que aumenta su representatividad a 1.20 (columna 1/3). En cuanto al peso del personal ocupado de la industria láctea en el total de la industria de la alimentación, éste se mantiene en torno al 6% con un leve crecimiento en 1998.

³⁰⁹ Este incremento se viene dando desde años anteriores habiéndose registrado para 1989 que de las persona involucradas en el sector lácteo de RGS, 4095 estaban empleadas en industrias y puestos de recepción de leche y 185000 estaban ligadas a la comercialización, 900 transportadores y cerca de 80.000 eran productores (sumando con sus familias alrededor de 320.000 personas), lo que significaba aproximadamente el 9% de la población gaúcha (Fernández, Corlac, s/d).

Cuadro No. 9
Personal ocupado en la industria láctea, industria alimentación e industria transformación. Absolutos. Río Grande del Sur 1994 - 1998

Años	Personal ocupado				
	Industria láctea (1)	Industria alimentación (2)	Industria de transformación (3)	(1/2)	(1/3)
1994	4.530	72.422	493.959	6.25	0.90
1996	5.990	91.739	702.626	6.53	0.85
1997	5.634	93.348	549.496	6.04	1.03
1998	6.356	93.600	531.483	6.79	1.20

Fuente: Elaboración propia en base a Estadísticas del Catastro Central de Empresas. IBGE

3. Competitividad del sector lácteo y estrategias de las empresas

La COMISEC (1994) señala que un buen posicionamiento competitivo, tanto a nivel internacional como regional y nacional, estará relacionado con la ubicación que las empresas del sector logren en tres factores esenciales: el control del abastecimiento de leche (regularidad del aprovisionamiento); el control de marcas reconocidas por los consumidores, (garantía de calidad) y el control de los circuitos comerciales (costos y concurrencia). Al respecto Sammarco (1994:58) dice que:

En los distintos países las expectativas son de crecimiento de la producción láctea y en cuanto a mercado, Brasil aparece como una referencia de niveles de demanda creciente. [Sin embargo]... no parece posible dadas las condiciones de la producción lechera de este país, que el ritmo de crecimiento de la demanda brasileña pueda ser acompañado por el crecimiento de la producción de leche en las distintas regiones de Brasil.

En términos de estrategias, las empresas de la región privilegian la competencia en bajo costo -factor que involucra los recursos humanos e influye en su productividad dejando su capacidad innovativa directamente vinculada a su formación- y la diferenciación de producto según el tipo de industria láctea y sus mercados principales. Con respecto a la comercialización y el marketing, se destacan aquellas estrategias vinculadas a innovación y desarrollo, que parecen asociarse a la ampliación de la capacidad de consumo de mercados, lo que viene acompañando los aumentos de producción de leche

y las expectativas de mejor posicionamiento en los mercados de las empresas. La publicidad, la introducción de nuevas marcas y la promoción de productos y líneas de productos son otras estrategias que se implementan, de acuerdo a la trayectoria de las empresas (ibid.). Además, se enfatiza la calidad de la producción en vistas a la satisfacción del consumidor y a mejorar la gestión interna de las empresas así como desarrollar normas reglamentarias en conformidad con la ISO 9000.

Distintos analistas consideran al sector lácteo uruguayo como aquel que se encuentra mejor posicionado frente al desafío de la integración, habiendo transitado por sucesivas etapas de maduración, tanto en lo que respecta al dinamismo tecnológico como en el aprendizaje gradual en la penetración de nuevos mercados (destinos y productos) sobre lo cual se han ido construyendo las bases de la competitividad. Esto ha hecho que el sector pasara de no especializado a exportador en un lapso de 10 años, y que presentara la tendencia más estable de crecimiento de la industria nacional. (ibid.) Su desarrollo lo ha mostrado como uno de los más dinámicos, y con una importante inserción en la región, evidenciándose que el mercado externo es el destino a la creciente producción. Pero, dado el aumento de la competencia externa por esos mercados, su futuro dependerá de su capacidad competitiva, tanto en términos de precios como en su capacidad de adecuarse a la demanda que determine esta nueva situación internacional (Caño-Guiral, 1993).

El “driver” de la competitividad de Uruguay... ha radicado en una estructura de producción lechera en un proceso sostenido de aumento de la productividad y calidad de la materia prima industrial. La industria ha impulsado este proceso mediante servicios múltiples protagonizando la transferencia tecnológica al sector productor. El aprendizaje exportador le confiere asimismo ventajas de proveedor especializado para el mercado exterior. Los coeficientes de apertura indican este nivel de especialización. El Uruguay produce para sus clientes, es capaz de responder con flexibilidad a las demandas específicas de los demandantes (Sammarco, 1994:75).

En la fase agropecuaria se sucedieron -en la última década- un conjunto de transformaciones, las que fueron promovidas básicamente desde las plantas industriales. En la fase industrial, se mecanizaron procesos, pasando de discontinuos a continuos, se sustituyó maquinaria obsoleta y automatizaron procesos, desarrollándose también un amplio plan edilicio con la instalación de varias plantas. El cambio técnico, en la industria láctea uruguaya, parece vincularse a su creciente inserción exportadora, lo que se relaciona tanto a los controles locales como a los requerimientos de calidad y características de los productos demandados por los clientes. (Sammarco, 1994)

En cuanto a la competitividad del sector lácteo brasileño en el Mercosur, el Dr. Ernesto B. Krug, Director Técnico de la CCGL [1994] dice que:

La productividad es la palabra clave en la actual coyuntura económica. Todas las acciones o esfuerzos del productor o industrial deben ser direccionadas en el sentido de obtener mayor índice de productividad. (...) La industria brasileña de leche ha buscado mejores índices de productividad a través de la automatización y de la implantación de la calidad total. Ha habido concentración de empresas visando la economía de escala, la reducción de los costos de producción y el aumento de la productividad. Dentro del Mercosur, Brasil posee el parque industrial más moderno, y en ciertos sectores de la economía, como la leche, se equipara con países del primer mundo. La industria que desea sobrevivir en el futuro, debe buscar la alta productividad, la automatización máxima, reduciendo los costos y adaptando a la realidad del inmenso mercado consumidor, que es el Brasil, que representa 80% del mercado del Mercosur. Con la integración, muchas empresas no alcanzarán competitividad, dislocándose para otras actividades en la cual ellas pueden presentar eficiencia (...) (Vía Láctea año VI - N° 6, feb. 1994:30).

En 1994, Sammarco mencionaba que a nivel de Brasil, los “drivers” de la competitividad se situaban en la estructura de su sector industrial con fuerte penetración de compañías transnacionales (situación que continúa según fue mencionado) y la existencia de empresas nacionales (cooperativas) de gran tamaño. Otras condiciones estaban dadas por la eficiencia de la industria láctea, evaluada en los costos industriales de unidades de gran escala y su desempeño en los circuitos comerciales enfrentada al abastecimiento de un gran mercado. A ello agregaba que, la industria láctea de Brasil ha liderado en la región el desarrollo de una diversidad de productos elaborados con un énfasis importante en lo que refiere a packaging y presentación de producto.

A rasgos generales, la competitividad del sector lácteo puede ser observada desde diversas perspectivas tales como la económica, la comercial y la tecnológica. Cada una de ellas comprende un conjunto de situaciones o aspectos que varían según la región y el desarrollo de la agroindustria en cada país, lo que incide -entre otros factores- en la adopción de las estrategias empresariales propiamente dichas.

En relación a la competitividad económica, el sector lácteo en la región presenta una situación en general bastante difícil y mantiene una estructura de producción que no es suficientemente guiada por los costos. La disponibilidad de materia prima abundante es un elemento a favor existiendo diferencias regionales al respecto. En términos comerciales, se revela la necesidad de un nuevo enfoque de la producción agraria y, en general, se observa una importante preocupación por mejorar la situación competitiva de las empresas en el mercado interno y/o externo. Ello conduce a diferenciar la situación del mercado nacional

de la que se produce en el Mercosur (y eventualmente en el mercado internacional), la evolución de los mercados y el ingreso a los mismos, lo que en términos de competitividad comercial es fundamental.

La competitividad tecnológica es también un factor de destaque. Por un lado, el nivel de equipos es globalmente satisfactorio pero heterogéneo coexistiendo maquinaria de última generación y sistemas más manuales. Por otro lado, la organización del trabajo no necesariamente es percibida como un factor central de competitividad (organización para la ejecución de las funciones internas, disponibilidad de recursos), lo cual influye en la productividad de la mano de obra, aspecto que comenzó a ser mejorado por las empresas a través de la implementación de nuevas formas de gestión de la mano de obra.

ANEXO 3

PAUTA DE ENTREVISTA 1

Mandos Medios (Jefe de Sección-Capataz-Supervisor)

A. Datos personales

1. Sexo y Edad
2. Lugar de nacimiento
3. Nombre del puesto - Categoría - Escala salarial
4. Nivel de Enseñanza - Cursos Técnicos - Entrenamiento para el trabajo actual
5. Forma de pago (mensual, jornal, destajo) - Tipo de contrato (fijo, eventual, a término)
Horas Extras - Turno laboral
6. Beneficios sociales (seguro médico, aguinaldo, salario vacacional). Otros (incentivos, beneficios o premios extraordinarios)

B. Descripción del puesto actual

7. ¿Cuánto tiempo hace que se desempeña como capataz? ¿Realizó antes alguna otra tarea en la empresa o en esta planta? ¿De qué se trató?
8. ¿Cuántos capataces hay en la sección? ¿Cuánt@s trabajador@s tiene a su cargo? (sexo, edad) ¿De quién depende usted?
9. ¿Como organiza su trabajo? ¿Lo hace cada día? ¿Ya tiene una rutina? ¿Cómo resuelve los problemas que surgen? (puede decidir, consulta)

C. Sector de producción

10. ¿Qué productos se elaboran en esta sección/planta? ¿Desde cuando se elaboran estos productos? ¿Desde el surgimiento de la planta? ¿Alguno(s) más recientemente? ¿Cuál(es)? ¿Por qué?
11. ¿Cómo es el proceso de elaboración de cada uno de ellos? ¿Cuáles son las etapas? (en secuencia) ¿En qué consiste cada una? (detallar)
 - a) ¿Qué características tienen los productos? (tamaño, peso, composición, etc.)
 - b) ¿Ha habido cambios en la forma de demandar los productos por los clientes? ¿Con qué se relaciona?
- 11.1 ¿La planta elabora el (los) producto(s) desde su inicio hasta su terminación? ¿Hay alguna tarea u operación que se realiza en otra planta (de la empresa o mediante subcontratación)? ¿En qué casos?

- 11.2. ¿La planta es subcontratada para elaborar algún proceso de producción?
- 11.3. ¿Cuáles de éstos productos se exportan? ¿Desde cuando? ¿Qué porcentaje es de lo producido? ¿Qué proporción se exporta a los países del Mercosur? ¿Y a otros? ¿En qué medida puede aumentar? ¿Hay alguna proyección?

D. Los cambios

12. ¿Por qué la empresa resolvió modernizarse? ¿Qué buscaba obtener?
- diversificación de la demanda del mercado regional/internacional
 - competitividad nacional/regional/internacional
 - mejorar la calidad de la producción (jit, kanban)
 - crecimiento de la productividad
 - disminuir costos / - incrementar ventas
 - intensificar el proceso productivo / producir en tiempo
 - solucionar conflictos laborales / problemas recursos humanos
 - estabilizar la mano de obra (% de ausentismo y las razones -por sexo) / disminuir tasas de rotatividad
 - otros
13. ¿Cuándo se dió el cambio en esta sección/planta (antes y después de 1991)? ¿De qué tipo de cambio se trató?
- 13.1 ¿Se incorporó maquinaria? ¿Cuándo? (año) ¿De qué tipo? (convencional, automatizada) ¿Sustituyó o complementó otras? (pasaje de un tipo de máquina a otra, modificación de equipo, adición de nuevas tareas, realización de otros productos)
- a) ¿Que transformaciones produjo en las distintas tareas del proceso? ¿Creó o modificó tareas?
- b) ¿Cuál fue el cambio más importante que produjo la incorporación de máquinas? ¿Qué ventajas y cuáles desventajas?
- 13.2 ¿Hay nuevas formas de organizar la producción y el trabajo? (círculos de control de calidad, trabajo en grupo, rotación de tareas, distribución de las máquinas.¿Se implementó algún programa de calidad? (en que etapa se encuentra)
- a) ¿En qué varió la forma de organizar el trabajo? (fijar un momento anterior y el actual)
- modificación/creación de tareas, cambió el ritmo, el tipo de conocimiento, la responsabilidad, la supervisión o la frecuencia, el control de calidad.
 - variaciones en la división del trabajo; tareas que realizan mujeres y tareas que realizan hombres, jóvenes, viejos.
 - métodos y técnicas adoptadas en función de modernizar el proceso productivo; nuevas funciones de control y vigilancia.
- b) ¿La participación de l@s trabajador@s en el proceso se modificó?
- autonomía/control sobre el proceso de trabajo/ capacidad de decisión

- mayor involucramiento con la empresa
- realizan varias operaciones a la vez (polivalencia); desempeñan diferentes puestos laborales

c) ¿Qué exigencia tienen las tareas que se realizan para la elaboración del producto? (simplificación, rutina, intensidad y velocidad del trabajo/desgaste sico-físico)

- requisitos físicos: cargar, levantar, empujar, sujetar
- requisitos mentales: atención, esfuerzo visual, esfuerzo auditivo,
- postura física: parado, inmovilidad, inclinación, etc.
- riesgos de accidentes y enfermedades

d) ¿Qué calificación requiere la tarea? ¿En que consiste? ¿Se requieren nuevas habilidades? ¿Otras pasan a ser innecesarias? (destreza manual, fuerza, rapidez, paciencia, capacidad para tareas monótonas). ¿Es mayor la toma de decisiones? (iniciativa)

e) ¿Cómo fueron vividos los cambios? (gusto/no gusto, adaptación/no, aprendieron más/no, prácticas y hábitos arraigados)

- las mujeres/hombres rinden más/menos ¿En qué tareas? ¿Por qué?

13.3 ¿Cambiaron las formas de gestión de la mano de obra? (cambios en las jerarquías, en las calificaciones, en los criterios de selección)

a) ¿Qué tipo de conocimientos requieren las tareas? (leer y escribir, operaciones matemáticas, manejo de máquina, computación. Otros)

b) ¿Cuál es la forma de aprendizaje? (curso, otro compañero, formación por la empresa) ¿Y el tiempo para el aprendizaje y la adaptación? (días, meses). ¿Cómo y quién lo evalúa?

c) ¿Se modificó la estructura de cargos y salarios? ¿Se modificaron los niveles jerárquicos? (aumento o disminución de jefaturas intermedias) ¿Se revisaron (reclasificaron) las categorías laborales? ¿Hay otros incentivos?

d) ¿Hubo incremento, desplazamiento o disminución de personal? ¿En qué tareas y porqué? (sexo y edad). ¿Hubo promociones? ¿En qué consistió?

13.4 ¿Cuáles fueron los resultados de los cambios? ¿Afectó directamente tareas o prácticas de trabajo? ¿En qué casos? ¿En qué consistió?

a) - Sobre la producción: ¿se diversificó la producción? ¿mejoró la calidad? ¿creció la productividad? ¿disminuyeron los costos? ¿producir en tiempo? ¿se intensificó el proceso productivo?

b)- Sobre la mano de obra ocupada: ¿se buscaba solucionar conflictos laborales? ¿estabilizar la mano de obra (% de ausentismo y las razones -por sexo) y disminuir tasas de rotatividad? ¿otros?

C. Niveles de participación

14. ¿En la empresa hay Comisión de Base? ¿Cuántas personas la integran (categoría, sexo, edad)? ¿Qué actividades realiza normalmente esa Comisión? ¿Qué acciones fueron adoptadas a partir de los cambios?
15. ¿Se realizaron consultas entre la gerencia y l@s trabajador@s o representant@s gremiales respecto a los cambios y cómo ellos serían implementados? ¿De qué tipo? (informales e individuales / grupales / comisiones / otros) ¿En qué aspectos se tuvieron en cuenta los resultados de las consultas realizadas en la toma de decisiones de la gerencia?
16. ¿Cuál fue la reacción de l@s trabajador@s respecto a todos estos cambios y a las nuevas formas de gestión del trabajo? ¿Y cómo lo explicaría? (colectiva / individual)
17. ¿En qué se modificó la forma de relacionamiento entre las personas? (mujeres-hombres, jóvenes-viejos, etc.) ¿Qué cambios se dieron en las prácticas laborales?
18. ¿Qué resultados importantes tuvo la modernización? ¿Para la empresa? ¿Para l@s trabajador@s?
- 18.1 La ubicación de las personas en la cadena de producción, los cambios en la forma de realizar el trabajo y en la organización, etc. ¿modificó el relacionamiento entre mandos medios y trabajador@s y entre las trabajadoras y trabajadores? (también considerar la edad y otros si corresponde) ¿En qué? ¿Cómo se relacionan?

PAUTA DE ENTREVISTA 2

Trabajador@s

A. Datos personales

1. Sexo y Edad
2. Lugar de nacimiento
3. Nombre del puesto - Categoría - Escala salarial
4. ¿Hasta qué año de la enseñanza formal completó? ¿Realizó cursos de enseñanza técnica? ¿En qué? ¿Hizo cursos en otro lado o recibió entrenamiento en la empresa que tuviera que ver con su trabajo actual? ¿Qué le aportó esa capacitación para su trabajo?
5. ¿En qué forma recibe su salario (mensual, jornal, destajo) ¿Qué tipo de contrato tiene? (fijo, eventual, a término). ¿En qué turno trabaja? ¿Hace horas extras?
6. ¿Qué beneficios sociales tiene (seguro médico, aguinaldo, salario vacacional)? ¿Tiene incentivos, beneficios extraordinarios o premios que complementen el salario? ¿De qué se trata? ¿En qué casos se aplica (tareas)?

B. Descripción del puesto actual

7. ¿Cuánto tiempo hace que se desempeña como ? ¿Realizó antes alguna otra tarea en esta planta o en la empresa? ¿De qué se trató? ¿Qué puestos ocupó? ¿Por cuánto tiempo?
8. ¿Cuántas mujeres y cuántos hombres trabajan en su sección y que edades tienen? ¿Alguna otra característica? (nacionalidad, raza, etc.)
9. ¿En qué consiste su trabajo (actual)? Describa cada tarea detalladamente. Indique qué varió después del cambio.
 - 9.1 ¿Cómo sabe lo que tiene que hacer?
 - a) ¿De quién recibe instrucciones? ¿están anotadas, se las dicen? ¿siempre o a veces? ¿en qué consisten?
 - b) ¿Usted le da instrucciones a alguien? ¿A quién? ¿Para qué?
 - c) ¿Qué es lo que usted decide? (cuando inicia su tarea, la forma en que la hace, la velocidad en que la hace, cuando la termina).
 - d) Si tiene que resolver algún problema, ¿cuáles resuelve por usted mismo? ¿Cuáles consulta y con quién?
 - 9.2 ¿Cuánto tarda en comenzar a ejecutarla(s) tarea(s)? ¿Cuánto le lleva pensar su trabajo? ¿Cuánto le lleva realizar las distintas operaciones? (cuáles más tiempo, cuáles menos, por qué?)
 - 9.3 ¿Cómo organiza su trabajo? ¿Lo hace cada día? ¿Ya tiene una rutina?
 - a) ¿Piensa que usted podría cambiar lo que hace? ¿En qué sentido? ¿Hay algo que usted podría indicarnos como molesto o incómodo para desempeñar su tarea?
 - b) ¿Qué tipo de iniciativa le exige su puesto y su categoría? (sugerir métodos, pensar mejoras para el trabajo, es esencial pero parcial la creación de nuevos métodos, procedimientos)
 - c) ¿Deja trabajo para que lo siga el/la trabajador/a del otro turno? ¿Esto lo decide usted?

9.4 ¿Con qué lo realiza? (herramientas, máquinas, operaciones con las manos).

- a) Si con máquina(s), describa la máquina (si es mecánica o automatizada, año de la máquina).
- b) Usted sabe ¿que hace la máquina de cuando está? ¿Siempre lo supo? ¿Desde cuándo se dió cuenta de esto?

9.5 ¿Dónde lo realiza? Dar idea del espacio: posición respecto a las máquinas o herramientas, parado, sentado, desplazándose entre las máquinas, posición respecto a otras personas, etc.

9.6 De las tareas señaladas ¿cuáles realiza diariamente? ¿Cuáles de manera periódica (repetidas a intervalos regulares aunque no diarias) ¿Cuáles ocasionalmente? (realizadas a intervalos muy irregulares)

C. Los cambios

10. Desde que usted está en esta sección/planta ¿qué cambios se dieron en el proceso de trabajo? ¿en qué consistieron?

- a) ¿Se incorporaron máquinas? ¿De que tipo? (especializada o múltiple uso o incluye tecnología automatizada) (introducir D)
- b) ¿Cambiaron las formas de organizar la producción y el trabajo? (círculos de control de calidad, trabajo en grupo, distribución de las máquinas) (introducir E)
- c) ¿Cambió la gestión de la mano de obra? (cambios en las jerarquías, en las calificaciones, en los criterios de selección, otros) (introducir F)
- d) ¿Otros? Explicitar.

10.1 ¿Cómo se implementó el cambio? ¿Que modificaciones se dieron en el proceso de trabajo? ¿Se implementó algún programa de calidad? (en que etapa se encuentra) ¿Qué estrategias adoptó la empresa (o la planta) a nivel de la gestión de la mano de obra? ¿Hubieron modificaciones en los métodos y técnicas de trabajo?

10.2 ¿Cuáles fueron los resultados de los cambios? ¿Afectó directamente tareas o prácticas de trabajo? ¿En qué casos? ¿En qué consistió?

10.3 - Sobre la producción: ¿se diversificó la producción? ¿mejoró la calidad? ¿creció la productividad? ¿disminuyeron los costos? ¿producir en tiempo? ¿se intensificó el proceso productivo?

10.4 - Sobre la mano de obra ocupada: ¿se buscaba solucionar conflictos laborales? ¿estabilizar la mano de obra (% de ausentismo y las razones -por sexo) y disminuir tasas de rotatividad? ¿otros?

D. La incorporación de máquinas

- 11. a) ¿Cuándo se realiza la incorporación de máquinas en esta sección? (año o período).
- b) ¿La maquinaria que se incorporó (o se va a incorporar):
 - complementó la existente o la sustituyó?

- es convencional o automatizada? ¿en qué consiste la automatización y en qué se aplica? ¿qué es lo nuevo que hace?

- c) ¿Que transformaciones produjo en las distintas tareas del proceso? ¿Qué tareas sustituyó, modificó o creó? ¿Hay tareas que no tuvieron cambios? ¿Porqué? (el tipo de tarea no lo requiere, son difíciles de mecanizarse, etc.).
- d) ¿De qué tipo de cambio se trató? (pasaje de un tipo de máquina a otra, modificación de equipo, adición de nuevas tareas, realización de otros artículos, conversión o transformación de materia prima en distintas formas).
- e) ¿Cuál fue el cambio más importante que produjo la incorporación de máquinas? ¿Qué ventajas y cuáles desventajas?

E. La organización del trabajo

- 12. ¿Cuándo se modificó la organización del trabajo? Desde que usted se desempeña en esta tarea, ¿En qué varió la forma de organizar el trabajo? (fijar un momento anterior y el actual)
 - 12.1 ¿Qué cambió en la forma de hacer su trabajo? ¿En qué consistió? (cambiaron las tareas, el ritmo, la exigencia de conocimiento, la forma de supervisión o la frecuencia).
 - 12.2 ¿En qué varió la relación concepción-ejecución del trabajo? (tareas más o menos integradas)
 - a) ¿Se modificaron o crearon nuevas tareas o funciones? ¿En qué consistió?
 - b) ¿La división del trabajo se mantuvo o cambió? ¿Qué tareas hacen (hacían) las mujeres y cuáles los hombres? (jóvenes-viejos)
 - 12.3 ¿Cómo se realiza (realizaba) el control de calidad? ¿Quién controla el proceso de trabajo (departamento de control -oficina centralizada, mixta-. la gerencia, usted)?
 - a) ¿Se usan técnicas para controlar el proceso (por ej. Control Estadístico de Proceso)? ¿Hay círculos de Control de Calidad? ¿Se controla todo el proceso o sólo el producto final?
 - b) ¿Qué métodos y técnicas fueron adoptadas en función de modernizar ese proceso productivo? ¿Surgió alguna función nueva de control y vigilancia?
 - 12.4 ¿Su participación en el proceso se modificó? ¿Cómo?
 - a) ¿Tiene más o menos control sobre el proceso de trabajo? (autonomía o control; tipo y capacidad de decisión; límites de la acción (creación, tiempo, calidad, responsabilidad).
 - b) ¿Cómo se controla su trabajo? ¿Quien controla su trabajo?
 - c) ¿Usted se siente más comprometido con la empresa? ¿Por qué?
 - 12.5 ¿Realiza las tareas con otras personas? ¿En qué forma? ¿Trabaja sol@ o en grupo? ¿Hay rotación de tareas? ¿Siempre trabajo de la misma manera? ¿Usted qué prefiere? ¿Por qué?
 - a) ¿Realiza varias operaciones a la vez? (polivalencia) ¿Realiza tareas correspondientes a distintos puestos? ¿Quién establece que sea así? ¿Siempre fue así desde que ingreso en este puesto? (si no cuándo las realizó? porque las realizó?) ¿Cómo era antes?
 - b) ¿Se modificaron las prácticas laborales? ¿Su relacionamiento con las otras

- personas (jerarquía, sexo, edad) varió? ¿en qué casos? ¿por qué?
- c) ¿Cómo vivió los cambios? (gusto/no gusto, aprendió más/no, adaptación/no) (prácticas y hábitos arraigados)
- d) ¿Hay tareas que sólo realizan los hombres/mujeres? ¿Por qué cree que es así? ¿Le gustaría a usted hacerlas? ¿Por qué? Y las nuevas tareas (de la máquina) ¿son ocupadas preferentemente por mujeres o por hombres? ¿Cómo se distribuyen las nuevas tareas? (composición por sexo) ¿A qué atribuye que sea así?
- e) ¿Cree que las mujeres/hombres rinden más en algunas tareas? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- 12.6 ¿Qué exigencia tienen (tenían) las distintas tareas que realiza para elaborar el producto? (simplificación, rutina, intensidad y velocidad del trabajo/desgaste sico-físico)
- a) ¿Qué requisitos físicos? (cargar, levantar, empujar, sujetar)
- b) ¿Qué requisitos mentales (ligera atención refleja, atención refleja constante, atención concentrada -constante o intermitente-, atención dispersa, esfuerzo visual, esfuerzo auditivo, etc.)
- c) ¿Cuál es el requisito prioritario de sus tareas? Piensa que en ese sentido alguna tarea puede mejorarse? ¿cómo?
- d) ¿Se da algún cambio en la postura física que debe mantener al realizar la tarea (inmovilidad, inclinación, etc.)?
- e) ¿Cuáles son los riesgos de accidentes y enfermedades más frecuentes?
- 12.7 ¿La tarea requiere una calificación diferente? ¿En que consiste? ¿Se requieren nuevas habilidades? ¿Otras pasan a ser innecesarias? (destreza manual, fuerza, rapidez, paciencia, capacidad para tareas monótonas). ¿Es mayor la toma de decisiones? (iniciativa)
13. ¿Con los cambios usted siente que tiene... (síntesis de algunas de las preguntas del ítem anterior). Explicitar en que consiste.
- más o menos responsabilidad que antes
 - un control sobre el ritmo de su tarea mayor o menor / grado de autonomía
 - está sujeto a mayor o menor supervisión
 - una gama de tareas más amplia o reducida / más o menos integradas
 - mas o menos participación en el proceso productivo (planeamiento y ejecución)
 - su tarea es más individual / fragmentada o hay más cooperación con sus compañeros
 - más o menos involucramiento (que antes) con la empresa
 - mejoras en las condiciones de trabajo (cansancio físico-mental /desafío y creatividad vs. monotonía, otras)
- 13.1 Su ubicación en la cadena de producción, los cambios en la forma de realizar el trabajo y en la organización, etc. ¿modificó el relacionamiento entre usted y el capataz/supervisor y entre usted y sus compañeros/as? (también considerar la edad y otros si corresponde) ¿En qué? ¿Cómo se relacionan?

F. El perfil de la mano de obra

14. ¿Se modificaron los criterios de selección? ¿En qué consistió? ¿Cuáles eran (son) los requerimientos de la mano de obra? (habilidades, edad, sexo, nivel educativo, calificación, etc.) Observar los cambios e indagar las razones.
- 14.1 ¿Qué conocimientos requiere su trabajo? (leer y escribir, operaciones matemáticas,

manejo de máquina, computación) ¿Para qué tareas y para qué? ¿Siempre fue así? (experiencia-educación). ¿Qué se necesita saber para desempeñar este puesto?

- 14.2 ¿Qué calificación se requiere para desempeñar las tareas de la sección? ¿En qué consiste?
- 14.3 ¿Cómo aprendió las tareas que realiza? (con otro compañero, etc.) ¿Cuánto le llevó aprenderlas? ¿La empresa implementó alguna política de formación de personal? ¿Se dan cursos? ¿Quiénes lo reciben? ¿Es igual para todos l@s trabajador@s (edad, sexo)?
15. ¿Después de cuánto tiempo de ocupar el puesto actual considera que se desempeña satisfactoriamente? ¿Cuál es el plazo de aprendizaje y adaptación? (días, meses, años). ¿Quién y cómo lo evalúan para ocupar el puesto o categoría? Si hubo cambio de máquina ¿cuánto tiempo le llevó aprender a manejar la máquina con que opera ahora? ¿cuesta adaptarse a las nuevas máquinas? ¿con estos cambios se modificó la categoría?
- 15.1 ¿Considera el trabajo muy monótono, rutinario, normal, interesante? ¿Por qué? ¿Cuál tarea le parece más interesante o más monótona? (Si dice monótono o rutinario) ¿Cree usted que se podría cambiar para que fuera más interesante y cómo?
- 16.
- a) ¿Se modificó la estructura de cargos y salarios? ¿Se modificaron los niveles jerárquicos? (aumento o disminución de jefaturas intermedias) ¿Se revisaron (reclasificaron) las categorías laborales? ¿Hay nuevos niveles salariales? ¿Variaron las formas de pago (jornal, destajo)? ¿Horas extras? ¿Hay incentivos individuales o colectivos; beneficios extraordinarios o premios que complementen el salario? ¿De qué se trata? ¿En qué casos se aplica (tareas)?
- b) ¿Hubo incremento, desplazamiento o disminución de personal? ¿En qué tareas y por qué? (sexo y edad). ¿Hubo promociones? ¿En qué consistió?

G. Niveles de participación

17. ¿En la empresa hay Comisión de Base? ¿Cuántas personas la integran (categoría, sexo, edad)? ¿Qué actividades realiza normalmente esa Comisión? ¿Qué acciones fueron adoptadas a partir de los cambios? ¿Cómo se relaciona con el Sindicato?
18. ¿Cuál fue la respuesta sindical frente a los cambios? ¿Qué número de afiliados tiene? (sexo, edad)
¿Está usted afiliado/a al sindicato? ¿Para qué cree que sirve el sindicato?
¿Asiste a las asambleas sindicales? ¿Cuando no asiste a qué es debido?
¿Le parece que las mujeres participan igual que los hombres en las actividades sindicales?
19. ¿Se realizaron consultas entre la gerencia y l@s trabajador@s o representant@s gremiales respecto a los cambios y cómo ellos serían implementados?
- a) ¿De qué tipo?
- informales e individuales a obreros
 - en reuniones con grupos de obreros
 - en comisiones consultivas conjuntas (gerentes-obreros) establecidas
 - en comisiones conjuntas (especialmente constituidas para ese fin)
 - a representantes gremiales
 - a consultores externos especialmente pagos.

- b) ¿En qué aspectos se tuvieron en cuenta los resultados de las consultas realizadas en la toma de decisiones de la gerencia?
20. ¿Cuál fue su reacción y la de sus compañer@s respecto a todos estos cambios y a las nuevas formas de gestión del trabajo? ¿Y cómo lo explicaría?
- 20.1. ¿Las acciones fueron localizadas y colectivas (huelgas)? ¿O se plantearon en forma individual y difusa (acciones aisladas y poco explícitas)?
- 20.2. ¿En qué se modificó la forma de relacionamiento entre las personas? (mujeres-hombres, jóvenes-viejos, etc.) ¿Qué cambios se dieron en las prácticas laborales? Entre jerarquías y otr@s trabajador@s.
21. ¿Qué resultados importantes tuvo la modernización? ¿Para la empresa? ¿Para l@s trabajador@s?
22. ¿Hay algún otro aspecto que usted considera relevante y que no hemos preguntado?

ANEXO 4

Tabla No. 1. Cambios en la distribución de tareas según género
Planta 1 – Uruguay - 1996

Tareas	Antes		Después		Observaciones
	H	M	H	M	
a) Recepción y Expedición					
- carga/descarga	X	---	X	---	
- cámara	X	E*	X	---	M han desmoldado en cámara
b) Fundido del queso	X	---	X	---	Tarea específica de H (ollas de fundido)
c) Sectores de envasado					
-queso requesón	X (-)	X (+)	X	E*	Antes proceso lento con más tareas p/persona. Ahora, a veces, M ponen vasos
-queso de untar	---	X	X	X	Antes proceso más manual con más tareas p/persona.
-queso crema	X	X	X	X	
-queso sandwich	---	X	X	X	Ahora: sólo H en el sellado térmico y M en el armado de los moldes.
e) Sector queso rallado					
-rallado	X	---	X	---	cargar tolva, abastecer máquina
-envasado	----	X	X	X	llenado de bolsitas
f) Sector fraccionado					
-fracciones	X	---	X	E*	Antes: fraccionado manual. Ahora, M cierran al vacío, a veces.
-feteado y cubito	---	----	X	E*	
g) Fechado y/o etiquetado	---	X	E*	X	
h) control de calidad y laboratorio	X	X	X	X	
i) Devoluciones	---	X	---	X	
j) Otros servicios de apoyo	X	X	X	X	

* Eventualmente

Tabla No. 2. Cambios en la distribución de tareas según el género

Planta 2 – RGS - 1997

Tareas	Antes		Después		Observaciones
	H	M	H	M	
a) Recepción y Expedición					
- carga/descarga	X	X	X	---	Antes: no había estera
- cámara	X	E*	X	---	
b) Fundido fel queso	X	---	X	---	
c) Sectores de envasado					
-queso requesón	X (-)	X (+)	X	---	
-queso sandwich	---	X	X	---	
d) Sector queso muzarella					
-elaboración	X	X	X	---	
-embalaje	X	X	X	---	
e) Sector queso rallado					
-rallado	X	---	X	---	cargar tolva, abastecer máquina
-envasado	----	X	X		llenado de bolsitas
g) Fechado y/o etiquetado	X	X	X	---	embalaje
h) Control de calidad y Laboratorio	X	X	X	X	
j) Otros servicios de apoyo	X	X	X	X	

* Eventualmente