

## Reestructura y cambio social en “la casa”: el caso de una fábrica uruguaya\*

Alexander Castleton\*\*

Carleton University  
alexcastlef@gmail.com

Recibido: 29.04.17

Aceptado: 29.05.17

**Resumen:** En este artículo examino los cambios sociales dentro de una fábrica de productos lácteos en Montevideo, Uruguay. Para ello, utilizo una estrategia cualitativa, herramientas etnográficas y de teoría fundada. Es importante mencionar que la información fue recogida mientras trabajé en la fábrica como empleado eventual o zafral, hecho que me permitió interactuar con una gran variedad de personas que componían ese universo social. Además, en este artículo observo cambios fundamentales dentro de la vida diaria en la fábrica, los cuales responden a un reordenamiento productivo que es consecuencia de los desafíos comerciales y regionales que han obligado a que la empresa realice ajustes estratégicos para mantener la competitividad. En este sentido, observé la contratación de jóvenes, con más alto nivel educativo, pero con poca conocimiento para puestos de supervisión, cuando lo usual era asignar dichas vacantes al personal antiguo y de mayor experiencia. Asimismo, se da un proceso de contratación de mano de obra temporaria. Partiendo de observaciones como estas, sostengo que los cambios de enfoque en materia de recursos humanos fueron mayormente responsables de un nuevo espíritu y emocionalidad entre el personal, donde imperaba la inseguridad y la desconfianza; cuando la empresa láctea modificó su filosofía de operación, también lo hicieron sus empleados. Así pues, en este trabajo intento capturar cómo se desarrollaron, dentro de este nuevo contexto, las relaciones entre la empresa y sus trabajadores.

**Palabras clave:** fábrica uruguaya; teoría fundada; cambio organizacional.

---

\* El presente artículo es una versión modificada del ensayo en inglés publicado en la revista *Just Labour* de la Universidad de York (Toronto, Canadá).

\*\* Licenciado en Sociología por la Universidad de la República (Uruguay), Máster y candidato a Doctor en Sociología por la Universidad de Carleton (Ottawa, Canadá).

**Resumo:** Neste artigo, eu examino as mudanças sociais numa fábrica de laticínios em Montevideú, Uruguai. Para fazer isso, utilizei uma estratégia de ferramentas baseadas em teorias qualitativas e etnográficas. As informações recolhidas na fábrica, dos trabalhadores temporários e daqueles que foram ocasionais/sazonais, apresentam o fato principal que permitiu-me interagir com uma variedade de pessoas que compunham o universo social da planta. Neste artigo eu observei mudanças fundamentais no ambiente cotidiano da fábrica respondendo a uma reordenação produtiva, como consequência de desafios naturais comerciais dentro da região, que decretaram a implementação de mudanças estratégicas dentro da empresa para se manter competitiva. Foi assim que observei o recrutamento de jovens com níveis mais elevados de educação, mas com relativa pouca experiência em posições estratégicas de supervisão, em lugar de preencher aquelas mesmas posições com altos funcionários (mais experientes), o que era a costume na divisão de supervisão. Além disso, tive oportunidade de contemplar um processo, cada vez maior, de contratação de mão de obra principalmente temporária para as todas as plantas, como o novo estándar. Com o anterior exposto como base de as minhas principais observações, considerou e defendo que as principais mudanças que repercutiram nos recursos humanos na empresa, foram em grande parte responsáveis por do novo espírito e nível de emotividade (frustração) que surgiu entre a maioria do pessoal. Realmente, a insegurança e desconfiança entrou em vigor no momento que a empresa de laticínios mudou a sua filosofia de funcionamento operativo, assim como de gestão de recrutamento dos seus empregados.

Nesta tentativa de estudo organizacional, procuro explicar como as relações de trabalho entre a empresa e os seus funcionários, dentro do novo contexto, desenvolveram-se.

**Palavras-chave:** fábrica Uruguia; teoria fundada; mudança organizacional.

## Introducción

En este artículo analizo las cambiantes relaciones microsociales dentro de una fábrica de productos lácteos en Montevideo, Uruguay, en un periodo de cambio organizacional y estructural dentro de la empresa. Al respecto, observé que estas modificaciones respondieron, a su vez, al contexto político-económico en que la empresa desarrollaba su actividad. La metodología utilizada fue cualitativa, tomando herramientas etnográficas y de teoría fundada con el objetivo de comprender los nuevos significados e interacciones dentro de la planta y su impacto concreto sobre la vida diaria de los trabajadores. Las citas incluidas en este escrito surgen de charlas *in situ* que mantuve en distintos espacios de la fábrica: corredores, vestidores, talleres o comedores. Asimismo, aquí examino

los miedos, esperanzas, dudas y la desorientación en un mundo social donde los trabajadores trataban de comprender su situación ante una realidad que se estaba transformando. Pues bien, dichas transformaciones trajeron tensiones y resistencias que dieron lugar a nuevas formas de identidad por parte de los involucrados. Por tanto, este texto intenta dar cuenta de los cambios en la vida diaria en una fábrica.

## Perspectivas teóricas sobre trabajo, organizaciones productivas y la realidad de una fábrica uruguaya

En los últimos 20 años, el sector productivo en Uruguay ha sufrido transformaciones que comprenden, por ejemplo, flexibilización de tareas, creciente polivalencia en las capacitaciones, innovación, creatividad y formas de trabajar *just-in-time*. Estos cambios son modificaciones estructurales que responden a condiciones de mercado, tanto nacionales como internacionales, y que se dan en un contexto económico que demanda reajustes para mantener la competitividad de las empresas (Neffa, 1999). De la Garza (2000: 729) define las reestructuras productivas como “la transformación de la base sociotécnica de los procesos productivos a diferentes niveles, tecnológicos, organizacionales, de relaciones gerencia-trabajadores y de la cultura del trabajo”. Así pues, cambios regionales, productivos y organizacionales impactan sobre la dinámica particular en escenarios concretos y, no ajenas a esta realidad, las fábricas uruguayas han respondido modificando sus procesos productivos. En este sentido, Frassa (2008) sostiene que el análisis actual de la sociología del trabajo debería apuntar a comprender las circunstancias cambiantes de los procesos productivos que llevan a negociaciones y reordenamientos de ambientes de trabajo en concreto. Además, esta autora afirma que las estrategias emprendedoras/modernizadoras deben ser analizadas dentro del contexto social donde ocurren, con especial atención a la diversidad de estas y a los resultados. No obstante, hay que tener en cuenta que los cambios globales influyen, pero no determinan las transformaciones, dado que siempre hay lugar para la agencia de los actores que componen el universo de una fábrica: “En todos los contextos hay espacio para la acción” (*ibidem*: 10). De acuerdo a esta línea de pensamiento, los procesos productivos deben ser estudiados considerando la interacción endógena de dinámicas fabriles con las circunstancias exógenas locales, regionales y globales. Esto quiere decir que factores más amplios impactan sobre la organización de unidades productivas, las cuales a su vez responden con reorganización de las plantas, líneas de producción, recursos humanos y relaciones laborales.

Lo que sucedía en la fábrica uruguaya en la que trabajé, puede ser enmarcado dentro de la flexibilidad laboral que se ha ido instalando en el país, definida como “la adaptación de las relaciones laborales a las transformaciones provenientes del entorno económico y político en que se dan estas relaciones” (Supervielle y Quiñones 2000: 581). Estas transformaciones impactan en la subjetividad de las personas (así como de actores colectivos), quienes se ven obligadas a desarrollar una mayor reflexividad sobre sus identidades (*ibidem*: 583). En este sentido, De la Garza (1997: 16) sostiene que:

*La reestructuración capitalista está significando dos grandes cambios en los mundos del trabajo. Por un lado, en el trabajo formal la introducción de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, la flexibilidad interna y cambios en calificaciones. Por el otro, la precarización de una parte del mercado de trabajo: empleo informal, a tiempo parcial, subcontratación, etc. En ambos casos cambian las experiencias del trabajo, por lo que sería aventurado afirmar a priori que estas transformaciones no tienen impactos subjetivos y en las identidades.*

Estudios empíricos previos ayudan a insertar mis observaciones acerca de la planta láctea dentro del contexto de las variables realidades en la vida del trabajo y el impacto en las subjetividades. Burawoy (1979) describió cómo la corporación en la cual desarrolló sus observaciones construía el consentimiento a través de sutiles y subrepticios métodos de cooptación que diluían la conciencia de clase para maximizar la productividad. De manera similar, la fábrica uruguaya trataba de lograr el consentimiento de su fuerza laboral contratando obreros eventuales que no contaban con el tiempo necesario ni se arriesgaron a unirse al sindicato. Esta estrategia separaba a los empleados e impedía la formación de lazos fuertes en el lugar de trabajo, lo cual disminuía la capacidad organizacional del gremio. De este modo, esta situación llevaba a tensiones entre los obreros eventuales y el sindicato y entre este y la empresa.

Investigaciones previas, como la de Beaud y Pialoux (2001), sobre trabajadores jóvenes en una planta de la empresa Peugeot en el sur de Francia, también notaron la articulación de la realidad concreta de la fábrica con el contexto más amplio, además, evidenciaron transformaciones intergeneracionales en aspectos como la cultura, hábitos y prácticas de trabajo. Asimismo, los autores señalan que las circunstancias sociales (como el contar con la enseñanza secundaria) afectaban la vida interna de una fábrica. También, que entre los empleados más jóvenes y los veteranos surgen tensiones dadas las diferencias de actitud hacia el trabajo y las expectativas sociales. De forma similar a la fábrica uruguaya, donde los jóvenes zafrales se veían coaccionados con la esperanza de ser contratados de manera permanente, Beaud y Pialoux (2001) observaron que las presiones a las que eran sometidos son aquellas funcionales y favorables a la compañía. En



este sentido, las circunstancias productivas posibilitaron transformaciones que creaban un tipo de trabajador que asumía una posición relativamente distinta hacia las acciones colectivas y la capacidad de negociación.

Enmarcadas dentro de las etnografías de taller, como las analizadas, en este artículo exploró el impacto de los cambios organizacionales y productivos en la cotidianidad en una fábrica uruguaya.

## La fábrica como lugar de investigación: etnografía y teoría fundada

La metodología utilizada fue cualitativa, la cual “intenta comprender o interpretar fenómenos sociales de acuerdo a los sentidos que tiene para las personas” (Denzin y Lincoln, 2008: 4). En investigaciones de esta naturaleza, “lo principal es generar datos que den perspectivas auténticas a las experiencias de las personas” (Silverman, 2014: 89). Para ello, apliqué herramientas etnográficas, así como también de teoría fundada. Estos instrumentos son útiles porque, por un lado, la etnografía es el “arte” de describir a un grupo humano inductivamente en su vida diaria; asimismo, esta consiste en entender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los sujetos en estudio, reconociendo al mismo tiempo que los expertos son ellos (Güber, 2011). Por tanto, el objetivo es descifrar las estructuras conceptuales por medio de las cuales experimentan el mundo en el que viven. Así pues, la etnografía conlleva el ejercicio de la descripción y la interpretación, que son instrumentos para representar lo que los participantes piensan y dicen. Por otro lado, la teoría fundada implica la tarea de comparar constantemente los datos desde el inicio de la investigación, es decir, con categorías emergentes, además, el establecimiento de relaciones entre conceptos y categorías. Charmaz (2014) sostiene que la teoría fundada tiene gran valor para la investigación etnográfica ya que proporciona el marco para hacer conexiones entre eventos para estudiar los procesos sociales. Asimismo, Charmaz (*ibid.*: 1) explica que este método de análisis “consiste en directrices sistemáticas pero flexibles para recolectar y analizar datos cualitativos para construir teorías desde los datos mismos”. Por su parte, Glaser (1978: 2) sostuvo que la teoría fundada apunta a “generar teoría sistemáticamente partiendo de los datos, que también son sistemáticamente obtenidos de la investigación social”. Pues bien, en teoría fundada los datos son examinados y analizados desde el comienzo de la investigación, de manera que las lecturas iniciales de estos guían la posterior recolección.

Resulta importante mencionar que para la realización de esta investigación me empleé en la línea de producción como trabajador eventual por un mes,

laborando de lunes a sábado. Así pues, el periodo en el que trabajé, durante el mes de enero, los días alcanzaron temperaturas de hasta 35 grados Celsius, lo cual aseguraba buena demanda para los helados de la empresa y por consiguiente la fabricación continua de estos productos. Que yo tuviera la posibilidad de ocupar puestos de trabajo en todas las líneas de producción, me brindó la posibilidad de observar todas las variables de cada una. También, me permitió conversar con un gran número de trabajadores y conocer sus opiniones sobre la empresa, la fábrica y su marcha. Mis contactos fueron mayormente con empleados eventuales, ya que yo formé parte de esa categoría.

Para evitar resquemores éticos manifesté mi condición de investigador de la Universidad de la República de Uruguay, tanto a la gerencia, al gremio y a los trabajadores. En ese rol, al final de cada jornada laboral mantuve un diario en el que detallé las interacciones con mis compañeros y sus comentarios, así como también fui documentando mis propias experiencias y respuestas a mi condición de trabajador en este medio. Esto se debió a que al ser trabajador zafral me resultó imposible realizar entrevistas en profundidad, pues durante las nueve horas de la jornada tuve que estar laborando. No obstante, esto me dio una perspectiva privilegiada para generar *rapport* con los obreros, ya que yo era visto como uno más y tenía que trabajar a la par. Por lo tanto, la mayor parte de la información la recolecté por medio de memorandos, aplicando comparación constante e implementando codificación abierta a mis extensas notas diarias (Charmaz, 2014; Glasser y Strauss, 1967).

De esta estrategia se desprende la figura 1, la cual contiene las categorías que emergieron de mi análisis:

**Figura 1.** Esquema de las relaciones entre las categorías surgidas en el trabajo de campo.



El tema general que emerge de los datos es el *cambio*; este podría definirse como la “preocupación principal”, siguiendo la definición de Giske y Artinian (2007: 68), a saber, “el motor clave de la acción en el área de estudio”. Aquí se muestra el concepto de cambio organizacional como el marco en el que las injusticias y la desconfianza surgieron dentro de la fábrica. De este modo, el cambio organizativo en la fábrica uruguaya se expresa concretamente en las modificaciones de la gestión. Los relámpagos se refieren a una transformación que golpea desde arriba, externamente, a la realidad interna de la fábrica y que acarreo las situaciones mencionadas. Por una parte, había una influencia bidireccional entre los sentimientos de injusticia, la situación de los trabajadores temporales, la falta de asociación, la distinción entre los empleados permanentes y temporales, la diferencia entre los sectores y la relación entre el sindicato y los trabajadores. Por otro, existía una relación bidireccional entre ciertos rasgos, como el temor, la falta de comunicación, los sentimientos de conspiración, el

control, la vigilancia y la relación entre el sindicato, los empleados y los supervisores.

Como vemos, la figura 1 resume el impacto en las relaciones sociales de una fábrica que ha sufrido un proceso de reestructuración en la última década, acompañado de un enorme incremento en la producción y las ganancias (Robertt, 2006). La literatura clásica sobre etnografías de fábricas ha señalado dinámicas similares. En su trabajo etnográfico, mencionado más arriba, Burawoy (1979) describe cómo Peugeot experimentaba procesos de reacomodación debido a las nuevas relaciones laborales en el contexto macro, que repercutieron en cambios situacionales a medida que la planta pasaba de ser un proveedor de motores a otras empresas y el gobierno, a una sucursal de una multinacional (Burawoy, 1979: 45).

La empresa uruguaya de marras es una organización de peso significativo en la economía del país. En el año 2012 sus exportaciones al resto del mundo sumaron 500 millones de dólares (Lomando, 2013). Por otra parte, la planta donde realicé el estudio empleaba a 600 personas y tenía una nómina total 1 900 trabajadores. Además, el número de empleados del sexo femenino había aumentado de manera significativa, sin embargo, muy pocas estaban en posiciones de decisión dentro del gremio, lo cual no correspondía con el balance de género que existía en la planta.

8 

Siguiendo las circunstancias regionales, la empresa había soportado varias reestructuras en la última década. Estos hechos sacudieron los cimientos de la organización y los patrones laborales a los que los trabajadores estaban acostumbrados (Robertt, 2006). Pues bien, esta realidad llevaba implícitos ciertos cambios en la dinámica productiva, obligados por la inserción de Uruguay al Mercosur. Esta nueva situación conducía hacia la flexibilización de los procesos productivos para mantener la competitividad. Además, llevaba a nuevas disposiciones productivas y organizacionales en las industrias involucradas, que tuvieron que negociar entre los cambios culturales y las formas tradicionales de trabajo en las industrias uruguayas (Frassa, 2008). La nueva envergadura de las condiciones políticas y económicas aportaban un marco de referencia para entender los cambios culturales dentro de las industrias y el impacto de nuevas costumbres y prácticas en la vida diaria de los obreros de esas empresas.

La etnografía que llevé a cabo aconteció en dos de los departamentos más importantes de la empresa, los de fabricación de yogurt y de helados. Los grupos sociales identificados y observados en la planta, comprenden: trabajadores temporarios o zafrales, empleados permanentes, maquinistas, personal de mantenimiento (electricistas, mecánicos, etcétera) y supervisores. También, es

importante considerar la presencia del sindicato y su rol fundamental en este medio.

## Nuevas exigencias productivas en la fábrica: las respuestas

El nuevo régimen de trabajo en la planta requería de producción constante, por lo tanto, no se consideraban descansos ni intervalos, lo cual hacía que el trabajador laborara de manera continua. Esta situación respondió a la realidad de un mercado cambiante que exigía que la empresa produjera de manera *just-in-time*, es decir, usualmente vendiendo la producción a diversas partes del mundo, incluso antes de ser fabricada. Así pues, esto difería de las prácticas previas cuando todo se hacía de modo más descansado y que posibilitaba cierto grado de confraternización entre los operarios, hecho que, a su vez, facilitaba las relaciones sociales; asimismo, en gran medida, el trabajo era físico, en contraste con la situación de ese momento, dominada por máquinas. En las charlas que sostuve, varios obreros recordaban con cierta nostalgia las proezas de algunos de sus compañeros (e incluso del actual gerente de planta), que durante las jornadas levantaban sin cesar bolsas de azúcar de 20 kilos. Por otra parte, antes del nuevo régimen la compañía era conocida como "la madre", dado que los trabajadores le daban un sentido personal a lo que desempeñaban en la empresa que alimentaba a sus familias.

En consecuencia, bajo la nueva manera de trabajar la falta de tiempo impedía los contactos gremiales, lo que trajo como resultado una menor identificación con la organización laboral. Asimismo, un trabajador me comentó cómo antes había tiempo para reuniones y charlas políticas y gremiales en corredores y vestuarios, cosa que bajo el régimen de trabajo continuo se dificultaba. Durante mi periodo laboral observé una cierta distancia entre el gremio y los trabajadores jóvenes, sin embargo, resultó claro que el sindicato trataba de proteger a los trabajadores eventuales, es decir, mediante la implementación de estrategias para que fueran contratados en forma permanente y, especialmente, con el fin de evitar abusos a esta categoría de obreros. Aparte, el gremio defendió a los trabajadores al oponerse a cambios organizativos que pudieran debilitar la situación de los zafrales, por ejemplo, la realización de múltiples tareas al mismo tiempo. En este sentido, es importante resaltar que el sindicato jugaba un papel clave en poner freno a la flexibilidad a la que la empresa apuntaba, dado que hacían respetar estrictamente el sistema de categorías o exigían que en ciertas líneas de producción trabajara un máximo de zafrales (Minchilli, 2013).

Los distintos sectores de la fábrica se organizaban de acuerdo a una producción, la cual era empujada por la demanda e incidía en la intensificación del ritmo de

trabajo. En este contexto, se da una coexistencia entre trabajadores que corresponden a un modelo puramente taylorista/fordista de trabajo (operarios comunes y zafrales) con otros que podrían ser definidos como especializados, como los maquinistas y elaboradores. Estos últimos eran capaces de manejar sistemas informáticos y operar varias máquinas desde una cabina. Esto les otorgaba conocimiento especializado, por lo cual, poseían cierto poder en la fábrica, que se evidenciaba en más autonomía, su participación en la toma de decisiones y mayor responsabilidad sobre la producción. Por otro lado, los maquinistas mostraban poseer conocimientos específicos proveniente de las habilidades desarrolladas durante muchos años, hecho que les confería poder y respeto en las líneas de producción (*ibid*).

Trabajadores eventuales y permanentes eran utilizados indistintamente en la línea de producción, aunque había algunas tareas que los segundos no realizaban, como la limpieza del piso. Los permanentes tenían estabilidad laboral mediante un contrato que en esencia les garantizaba un trabajo de por vida, mientras la empresa existiera. Además, estos disfrutaban de seguridad laboral a través del gremio, muchos beneficios, protección contra despidos arbitrarios y un nivel de remuneración superior al de los obreros en otras empresas de Uruguay. En cambio, los trabajadores eventuales eran contratados por seis meses con la posibilidad de ser recontratados por un periodo similar, lo cual no estaba garantizado por la empresa. Para estos empleados existía la posibilidad, escasa, de ser presupuestados, logrando así la estabilidad laboral y evitando los desvelos y el miedo que su situación les generaba.

Por otro lado, durante mi estancia de trabajo pude detectar cierto patrón de actitudes y sentimientos dentro del contexto de cambio. En las siguientes secciones examinaré dichos patrones haciendo foco en la desconfianza y la injusticia, que eran las mayores preocupaciones de los obreros. Aunque es importante tener una visión amplia sobre cuestiones regionales y económicas, mi enfoque será sobre aspectos microsociales de la vida diaria en la fábrica.

## Cambios en la planta: de *la casa* a un espacio extraño

Durante mi estadía en la fábrica un comentario que apareció de manera constante era que la forma tradicional de hacer las cosas estaba siendo afectada por cambios gerenciales. Esto lo expresaron principalmente los veteranos que comparaban las relaciones intraempresarias del momento con las del pasado. Por ejemplo, el antiguo gerente general conocía a cada trabajador por su nombre y número de tarjeta, e incluso, a padres e hijos y en qué planta trabajaban. Sin embargo, bajo el nuevo régimen se perdió ese trato; asimismo, en reiteradas

ocasiones los trabajadores señalaron que los cargos de jerarquía estaban siendo ocupados por técnicos a quienes solamente les interesaban las cifras de producción y ganancias. En efecto, en una conversación en el sector fumadores durante el descanso, uno de ellos me dijo:

*"Mi padre llamaba a la empresa 'la casa'. El gerente general acostumbraba a saludar al personal por nombre o en su caso número. Era otra forma de gestionar la fábrica". A lo que otro contertulio agregó: "El gerente actual solamente le interesa la producción. Hizo cambios radicales en la empresa hasta en su logotipo como símbolo de renovación y cambio. Su único interés es hacer funcionar la empresa como ahora, con trabajadores eventuales el año entero".*

A diferencia de hace años, el ambiente en la fábrica se había vuelto individualista y no se valoraba el trabajo en equipo basado en la confianza mutua. Así pues, lo único que interesaba era la productividad. Ejemplo de esto es el flujo constante de empleados eventuales que debían esforzarse en gran medida si querían ser recontratados. Una compañera lo dijo claramente, pues estos eran "utilizados y luego desechados". Tal como manifestó uno de los trabajadores, antiguamente la empresa era llamada "su casa" dado que los obrero se sentían apoyados por esta; de este modo, escuché de manera recurrente cómo muchos empleados eran hijos de tamberos que lograron que sus hijos laboraran en la empresa. Además, me compartieron anécdotas sobre los viejos tiempos, como cuando podían ingerir bebidas alcohólicas antes de ir a trabajar y, si se estaban muy mal, los supervisores les indicaban reposo hasta que pasaran los efectos. Otro ejemplo de los buenos tiempos me lo contó un respetado supervisor que había sido trabajador eventual, pues en una oportunidad contó 17 botellas de whisky en el vestuario. Pues bien, en el nuevo contexto todo eso resultaba impensable debido a que las reglas de la empresa habían cambiado, eran más rígidas y difíciles de esquivar.

De las anécdotas que oí en las charlas con los trabajadores logré comprender la gran diferencia entre cómo se hacían las cosas en el pasado y la nueva situación. De esta manera, antes el trabajo antes era más físico y con un aporte personal, en cambio ahora, la línea de producción imponía soluciones meramente técnicas y acciones monótonas y repetitivas. Para estos empleados la sensación de cambio se contraponía a la añoranza por tiempos mejores donde se priorizaban las relaciones personales. Por tanto, para ellos la situación actual era de alienación y desempoderamiento, además de que el ambiente se había deshumanizado en forma notoria: bajo la nueva gerencia la persona había pasado a ser solamente otro factor de producción. La percepción cambió hasta el punto que el lugar de trabajo, visto como "casa", se había transformado en un sitio meramente instrumental y alienante. De esta manera, el sentido de

identidad personal de los trabajadores ahora era percibido como vacío de sustancia, lo cual los dejaba solos y a la deriva sin forma de definir su propia identidad. Un supervisor definió este sentido de alienación:

*“Creo que aquí todos solamente se preocupan por ellos, es un problema de egoísmo, diría yo. No comprendo porqué las cosas han cambiado tanto. Hace tiempo la empresa le decíamos ‘casa’ porque era donde sacábamos para comer”.*

En efecto, estas expresiones evidencian la situación de soledad y enajenación en que se encontraban los obreros, pues la “casa” había sido desmantelada y el flujo constante de trabajadores eventuales provocó la disociación y la desocialización de la masa obrera en la planta. Así pues, los eventuales iban y venían a tal velocidad que se hacía imposible e infructuoso conocerlos, eliminando así, en gran medida, el contacto personal y social entre el conjunto de los operarios de la empresa. Los cambios en la alta gerencia ciertamente afectaron la generalidad de la organización, así como también a la gerencia media. Asimismo, resultó afectado el trabajo de los operarios ya que los gerentes eran los que determinaban las posiciones en la línea de producción, es decir, el desplazamiento de aquéllos durante las nueve horas de la jornada.

El mayor problema que surgió de esta situación fue cuando los directivos de la fábrica comenzaron a asignar supervisores de sector desde afuera del grupo de los trabajadores de línea. De esta manera, cuando comencé a laborar en el sector de helados nombraron a una nueva supervisora, una ingeniera de 26 años, promovida desde su puesto como laboratorista. La energía que demostraba en su función era admirable, sin embargo, los obreros no la apreciaban, pues eran comunes los comentarios sobre su arrogancia y terquedad. En contraposición a esto, los supervisores surgidos de la línea (que no eran “paracaidistas” en los cargos de supervisión, utilizando la expresión de los trabajadores) eran mucho mejor vistos y aceptados por los trabajadores. Por otra parte, un compañero me dio un consejo sobre el trabajo en esa empresa, refiriéndose a la nueva responsable de mi área: “Para trabajar aquí no hay que ser arrogante como la supervisora. Tu sabés... vino de afuera... están trayendo gente educada de afuera como supervisores, y estos no saben cómo se hacen las cosas acá”. También, cuando hablé con dos compañeros uno dijo: “La supervisora te da órdenes, pero no sabe cómo funciona la línea... a veces nos indica hacer dos funciones a la vez”. Mientras que el otro expuso: “A veces no entienden los códigos. Son gente preparada pero no entienden cómo se hacen las cosas acá.”<sup>1</sup> En contraposición

---

<sup>1</sup> Aquí es preciso señalar que durante el trabajo de campo no escuché ningún comentario sexista en cuanto a la nueva supervisora “paracáida” al sector. Los reproches eran más que nada porque los operarios consideraban que ella no conocía

a esto, había una percepción distinta de los supervisores que no eran "paracaidistas", sino que surgieron de la línea de trabajo. De esta manera, un empleado me comentó:

*"Respeto a ese supervisor porque empezó como nosotros, como trabajador eventual. Entonces conoce el trabajo y sabe cómo funciona la línea de producción. Los otros son distintos, recién salidos de la 'escuela de lechería' y enseguida los enchufan como supervisores".*

Como vemos, los trabajadores habían experimentado un cambio de percepción hacia los supervisores "poco avezados", que creó una brecha entre los que eran vistos como de afuera y los que supuestamente conocían los sistemas y códigos de la línea de producción; asimismo, aquéllos, generalmente técnicos y recién egresados de la universidad o de los institutos politécnicos. Resulta significativo que el hecho de ser un supervisor salido del personal de la empresa encerraba el privilegio de decir ciertas cosas que el joven técnico/supervisor no. A manera de ejemplo, en una ocasión estaba charlando con un viejo operario, respetado miembro del gremio, cuando en ese momento pasó junto a nosotros un supervisor técnico de producción de leche, recién recibido, el cual dijo en tono jocosos e irónico: "no trabajen demasiado, muchachos". Este comentario enfureció al veterano e ilustra la irritación existente debido a los cambios en la estructura de poder dentro de la planta y cómo cada puesto de responsabilidad estructuraba ciertos hábitos de acuerdo a las jerarquías de la empresa (Bourdieu, 1989). El conocimiento obrero traía respeto, pero más el de la fábrica. Las diferentes posiciones en las jerarquías, por ende, del poder en el microcosmos social que es la empresa, podían verse como opuestas en algunas situaciones. Es así que mientras laboraba en la línea de producción con un delegado gremial, se

---

el funcionamiento interno del sector, y no en relación a su condición de mujer. También hay que resaltar que ella fue la única supervisora durante el trabajo de campo; todos los demás eran hombres. No obstante, sin duda que las dinámicas de género en la rutina de la fábrica es una avenida para futuras investigaciones. Por un lado, en la planta era frecuente escuchar un discurso sobre la igualdad de género más que nada por parte de los representantes sindicales. Por ejemplo, solían proclamar que la empresa tiene la obligación de dar herramientas para que hombres y mujeres puedan realizar la misma actividad a pesar de diferencias en la fuerza física. Por otro lado, en ambientes más "privados" como las salas de recreo o vestuarios, los comentarios machistas eran frecuentes. También se daba un especie de auto-segregación entre los recreos, ya que en los minutos de descanso los hombres solíamos reunirnos por un lado, por lo general afuera en las secciones para fumar, y las mujeres por otro, en el comedor.

acercó un supervisor veterano, que hace 35 años fue un trabajador eventual, palmeando al delegado me dijo “este es mi comunista preferido”, a lo que aquél únicamente respondió con una sonrisa. Pues bien, este tipo de familiaridad sólo se logra con años de trabajo en la planta y el saber que eso da. La situación creada ante las nuevas reglas del juego, impuestas por la nueva gerencia y los nuevos mandos medios, dificultaba estas interacciones y generó un ambiente de desconfianza e injusticia.

Estos cambios en los sistemas de producción y organización en la empresa tuvieron un impacto intenso en los operarios, obligándolos a profundos procesos de adaptación a las nuevas circunstancias. Así pues, bajo estas circunstancias es que se manifestaron confrontaciones, tensiones y sentimientos encontrados entre los que trabajan, supervisan y dirigen la fábrica. En la próxima sección de este trabajo analizaré el concepto de injusticia, surgido de los datos obtenidos.

### **“Animales empresarios”**

Esta expresión surgió de una charla que sostuve con un viejo trabajador, jefe del gremio, quien se refirió a la empresa como “carroñeros”. A través de sus palabras manifestó un sentimiento que se enfrentaba a una organización fría, sin sentimientos, deshumanizada y que no tenía interés alguno en los componentes humanos de la organización. Sin embargo, dicho sentimiento refiere la alienación que había surgido al ser visto como un número más en la nómina del “enemigo”, el cual era una máquina sin cara y sin alma, cuyo único propósito era exprimirle al trabajador hasta la última gota de energía, en aras de la eficiencia y la producción. Pues bien, esta actitud implicó una percepción de explotación dentro de una organización que trataba de soslayar profundos cambios estructurales y económicos, que de forma evidente afectaban la marcha de la fábrica. Por otra parte, la referencia cognitiva se pierde, pues esta ya no es “la casa”. Además, el trabajo se convierte en insignificante cuando sólo se espera que el obrero empaque helados de manera mecánica, en una rutina interminable durante 9 horas al día. También, el cambio trajo aparejados sentimientos de injusticia. Respecto a los trabajadores eventuales, estos estaban a la deriva; algunos de ellos no sabían porqué fueron contratados como eventuales en 5, 10 y hasta 15 ocasiones. Como resultado, estos imaginaban cosas como “quizás soy idiota” o “no me aprecian”, para así justificar sus sentimientos de desesperación, confusión y baja autoestima.

Yo, como trabajador eventual, pude percibir que reinaba un alto grado de competitividad entre los de mi categoría. Lo anterior se debía, básicamente, a

que de manera regular éramos calificados por los supervisores. Es así que al finalizar el contrato cada empleado era puntuado en distintos aspectos; dicha puntuación era muy importante ya que definía la recontractación o, incluso, la asignación de una base. Debido a las calificaciones recibidas surgían sentimientos de inseguridad e injusticia, pues los trabajadores se comparaban entre ellos. Más aún, la vigilancia permanente generó ansiedad en la medida que el obrero se cuidaba de no equivocarse o de hacer algo incorrecto bajo la mirada del supervisor, ya que estos siempre observaban todo lo que sucedía en sus sectores a través de la ventana de sus escritorios, ubicados en puntos estratégicos, tal como en el Panóptico de Bentham (Foucault, 2008 [1975]). Pues bien, para parecer ocupados, lavábamos los pisos, aunque estuvieran relucientes, pues el miedo a ser vistos sin hacer nada era demasiado. Cuando le pregunté a un compañero qué hacer en caso de que se detuviera la máquina, este me contestó “agarrá una escoba y hacé ver que estás ocupado”, cuando en realidad no había nada qué barrer.

Trabajando en la línea de producción, uno de mis compañeros eventuales lo dijo con meridiana inteligencia: “la empresa succiona tu juventud y tu energía, nos usa y luego nos tira como si fuéramos descartables”. Los empleados veían esta situación como injusta, aunque para la empresa se trataba de competitividad. Los trabajadores eventuales, que no tenían poder alguno, aceptaban la realidad con la esperanza de ser recontractados en el futuro o, con mucha suerte, quedar como permanentes. Por tanto, su categoría no les daba otra opción que hacer lo que se les pedía.

Aparte de las diferencias organizacionales y estructurales en las jerarquías de la planta, noté profundas desigualdades en las realidades laborales entre los trabajadores eventuales y los efectivos. Esto se notaba en el ambiente, aunque sin duda se generaban arreglos tácitos entre las categorías de operario y su obvia diferencia de estatus en la estructura de recursos humanos en la planta. Por ejemplo, cuando una máquina se detenía los efectivos no hacían nada en particular mientras que los eventuales inmediatamente tenían que buscar alguna tarea, probando así al supervisor su diligencia, eficiencia y productividad. Además, el trabajador zafral no podía ser visto perdiendo el tiempo, por lo tanto, nos poníamos a lavar los pisos limpios o buscábamos algún residuo que desechar o simplemente simulábamos estar ocupados. Pero, la diferencia básica entre las categorías de obreros era el casi nulo respaldo que recibían los eventuales por parte del gremio. Así pues, los empleados temporales pensaban que este simulaba que los defendía cuando en realidad no tenía ningún interés en su situación. Es así que una sensación de inequidad permeaba el ambiente de la empresa. Para los eventuales, su inestabilidad y fragilidad laboral chocaban con

la aparente camaradería y sentido de permanencia que pretendía fomentar el sindicato.

Asimismo, mis datos muestran cómo las circunstancias cambiantes repercutieron en la interacción cotidiana de los laborantes y las relaciones entre ellos, lo que generó sensaciones de inequidad en la trama social de la fábrica. Como vemos, este contexto era un campo fértil para la aparición de un ambiente de desconfianza entre los trabajadores, entre estos y el gremio y entre aquéllos, la empresa y el cuerpo gerencial. En la siguiente sección examinaré la sensación de desconfianza que observé en la planta.

## La fábrica como una partida de ajedrez

Mi posición en la línea de producción consistió en encargarme de que las barras de helado se desplazaran en forma correcta por la línea, hasta su empaque final. En una ocasión, cuando todo marchaba bien, me fui a charlar con un maquinista que tenía cerca. El día anterior habían sucedido unas cuestiones con el gremio porque un operario no respetó una orden de la gerencia, lo cual se sumaba a otros problemas que este tenía. El maquinista describió la situación como la de un juego de ajedrez dado los movimientos calculados por ambas partes: gerencia y sindicato. Esta metáfora no sólo ilustraba la desconfianza reinante entre jerarquías y gremio, sino, además, que cada contacto, palabra y movimiento eran interpretados como una forma de minar la función del sindicato o como ataque a la gerencia, según de donde viniera. Esto se relacionaba a una percepción mutua, falta de humanidad, en el sentido de que imperaba una racionalidad enfocada en el ataque. Por otra parte, cuando se planteaba una demanda al director del sector, este tenía que seguir la jerarquía en forma ascendente para luego bajar con una resolución. Las más de las veces el proceso era lento o, incluso, inexistente, lo que causaba más tensión entre los empleados. Estos percibían que eran ignorados cuando se tomaban decisiones relativas a las áreas de la planta. En cierto sentido, los cambios eran percibidos como una invasión al territorio donde los trabajadores pasaban la mayor parte del día, y donde algunos habían estado por décadas. Es así que las resoluciones de la gerencia, sobre cuestiones como el emplazamiento de equipos, el cambio de una línea o la instalación de nueva maquinaria, alteraron el espacio de los operarios y en algún sentido su territorialidad.

Un ejemplo concreto de esto fue la ubicación de una nueva línea en medio del área de almacenamiento y empaque. Esta decisión resultó en una pérdida de campo visual para los operadores de las máquinas cargadoras, además de que les

implicaba mayores riesgos. Un trabajador expresó irritado: "los ingenieros que diseñaron esto habría que matarlos".

Las decisiones de la gerencia, que no contemplaban la opinión de los trabajadores, representaron una falta de respeto. Como vemos, ignorar su parecer acerca del espacio laboral acrecentó la sensación de desconfianza entre las partes. Además, los empleados conocían de cerca la planta y su funcionamiento, mientras que los ingenieros estaban muy lejos de esa realidad. La falta de reconocimiento hacia las opiniones de los obreros, muchos de los cuales habían estado ahí desde tiempo atrás, fomentaba un ambiente de suspicacia. De esta manera, los cambios físicos implementados por la gerencia representaban una invasión a los espacios que los operarios percibían como propios. Es evidente el hecho de que, al sobrepasar las opiniones de los trabajadores, la gerencia producía un ambiente laboral alienante. Por tanto, la desconfianza era un corolario lógico de esta situación.

Por otra parte, este ambiente de recelo se ahondaba aún más debido a que los empleados eventuales estaban siendo calificados en forma permanente, lo cual generó hostilidad entre estos, pues presionados, tenían que mostrarse como superiores que los demás y, por consiguiente, merecedores de una promoción para obtener una base. Además, la presencia del responsable del área era permanente con el fin de evaluar cada movimiento, lo que provocó que entre los obreros se sospechara de las cosas más nimias, como hacer un chiste o decir una palabra amistosa.

La desconfianza también se proyectaba en forma horizontal, a saber, entre los trabajadores y el gremio. Así pues, era frecuente oír comentarios acerca de que este sólo se ocupaba de sus asuntos e intereses. Algunas de las trivialidades discutidas en las reuniones gremiales, ante los ojos de los obreros, parecían indicar que sólo eran para enaltecer al director del sindicato, lo cual provocó el enojo de los afiliados. Es así que un trabajador me comentó que en una reunión el punto de discusión fue el presupuesto para las llamadas por celular del ejecutivo del gremio. Además, las acciones emprendidas por el sindicato a veces eran percibidas como contrarias al interés de los empleados eventuales, y esto promovía la preocupación sobre la posibilidad que la empresa no contratara a más de esa categoría. Estos incidentes suscitaron la idea que el gremio era más un riesgo que un beneficio, que no generaba seguridad para ellos y que sus acciones eran contrarias a los intereses de los trabajadores.

Las observaciones realizadas durante el estudio demuestran una creciente sensación de alienación en una planta fabril que atravesaba cambios estructurales y productivos. Así pues, bajo otra filosofía empresarial y nuevas prácticas es que surge esta sensación en varios niveles: entre los trabajadores y la gerencia, entre

estos y el gremio y entre aquéllos. Queda claro que la situación propiciaba el deterioro de las relaciones interpersonales e intraempresariales y que, además, alimentaba una percepción generalizada de injusticia y sospecha.

## Conclusión

Este artículo es el resultado de una etnografía en la que exploré el impacto de las nuevas circunstancias que ha experimentado una fábrica de productos lácteos en Montevideo, Uruguay. Mi rol en la fábrica fue el de un trabajador eventual, aunque, todos supieron de mi condición de investigador. Esto me permitió compartir las experiencias que tienen los obreros en el contexto de su actividad diaria. El aspecto más importante que pude constatar fue la sensación de desconfianza e injusticia que imperaba en la planta. Así pues, conceptualmente sostengo que las consecuencias del cambio en esta fábrica también deben ser articuladas en un plano general, es decir, para tener una imagen completa de la fábrica y las relaciones laborales estudiadas. Por otra parte, con la intención de mantener la competitividad en el mercado nacional e internacional, en los últimos 20 años el sector productivo en Uruguay ha debido incorporar nuevos métodos y técnicas de producción y administración. Estos han implicado mayor flexibilidad laboral, polyvalencia en materia de calificaciones profesionales, innovaciones, creatividad y técnicas de organización y suministro de insumos en las líneas de producción *just-in-time* (Neffa, 1999). Por lo tanto, el juego entre las realidades macro y micro de la empresa de mi análisis provee una explicación nítida de la situación actual en la planta.

Asimismo, los cambios productivos y organizacionales tienen impacto sobre la dinámica particular de un entorno específico y la fábrica uruguaya no es ajena a estos, sobre todo, en lo que respecta a su cultura y formas de trabajar. Sin duda, los sistemas de producción cambiantes impactan en los actores involucrados y en las interacciones entre estos. Sin embargo, los nuevos procesos aplicados o por aplicar deben llevar aparejadas negociaciones sobre la cultura productiva dentro de la fábrica o correrán el riesgo de fracasar, agravar el contexto de desconfianza y la percepción de injusticia. Pues bien, el consentimiento de esta realidad se consuma cuando los trabajadores eventuales aceptan su realidad y el hecho de que ser contratados como efectivos es una posibilidad lejana (Burawoy, 1979). Entonces, estos sólo se esfuerzan para satisfacer a su supervisor directo con la esperanza de que en el futuro más o menos cercano puedan ser contratados en forma permanente. Por consiguiente, los trabajadores se atomizan en sus inquietudes intrafabriles, lo que trae como resultado que se



genere una atmósfera de desconfianza e injusticia, real o percibida, que permea todas las actividades en la fábrica.

## Bibliografía

- Beaud, S. y Pialoux, M. (2001), "Between Mate and Scab. The Contradictory Inheritance of French Workers in the Postfordist Factory", *Ethnography*, vol. 3, núm. 2, pp. 323-355.
- Bourdieu, P. (1989), "Social Space and Symbolic Power", *Sociological Theory*, vol. 1, núm. 7, pp. 14-25.
- Burawoy, M. (1979), *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Charmaz, K. (2014), *Constructing Grounded Theory*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- De la Garza, E. (2000), "Las teorías sobre la reestructuración productiva y América Latina", en De la Garza, E. (comp.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 716-734.
- De la Garza, E. (1997), "Trabajo y mundos de vida", en Zemelman, H. (comp.), *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*, Barcelona, Anthropos, pp. 75-91.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2008), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Giske, T. y Artinian, B. (2007), "A Personal Experience of Working with Classical Grounded Theory: From Beginner to Experienced Grounded Theorist?", *International Journal of Qualitative Methods*, núm. 6, vol. 4, pp. 67-80.
- Glaser, B. G. (1978), *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley, CA, Sociology Press.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.
- Guber, R. (2011), *La etnografía: método, campo y reflexividad*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (2008 [1975]), *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Frassa, J. (2008). "Tendencias globales y locales en los nuevos modelos de producción y organización del trabajo. Apuntes para la discusión", *Trabajo y Sociedad*, núm. 11, vol. 10, pp. 1-14.

- Lomando, L. (2013). “Conaprole se adelanta al futuro y va por más producción”, *El Observador*, consultado el 29 de mayo de 2016, disponible en <<http://www.elobservador.com.uy/noticia/241500/conaprole-se-adelanta-al-futuro-y-va-por-mas-produccion/>>.
- Minchilli, B. (2013), *Análisis de la organización del trabajo en Conaprole*, tesis de grado, Montevideo, Uruguay, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- Neffa, J. C. (1999), “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, en De la Garza, E. (comp.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, Buenos Aires, Argentina, CLACSO, pp. 39-70.
- Robertt, P. (2006), *Reestruturação produtiva e social em uma empresa globalizada. O caso da CONAPROLE no Uruguai*, tesis de doctorado en Sociología, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Silverman, D. (2014), *Interpreting Qualitative Data*, London, Sage.
- Supervielle, M. y Quiñones, M. (2000), La instalación de la flexibilidad en Uruguay, *Sociologías*, núm. 4, vol. 2, pp. 20-65, disponible en <<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222000000200003>>.