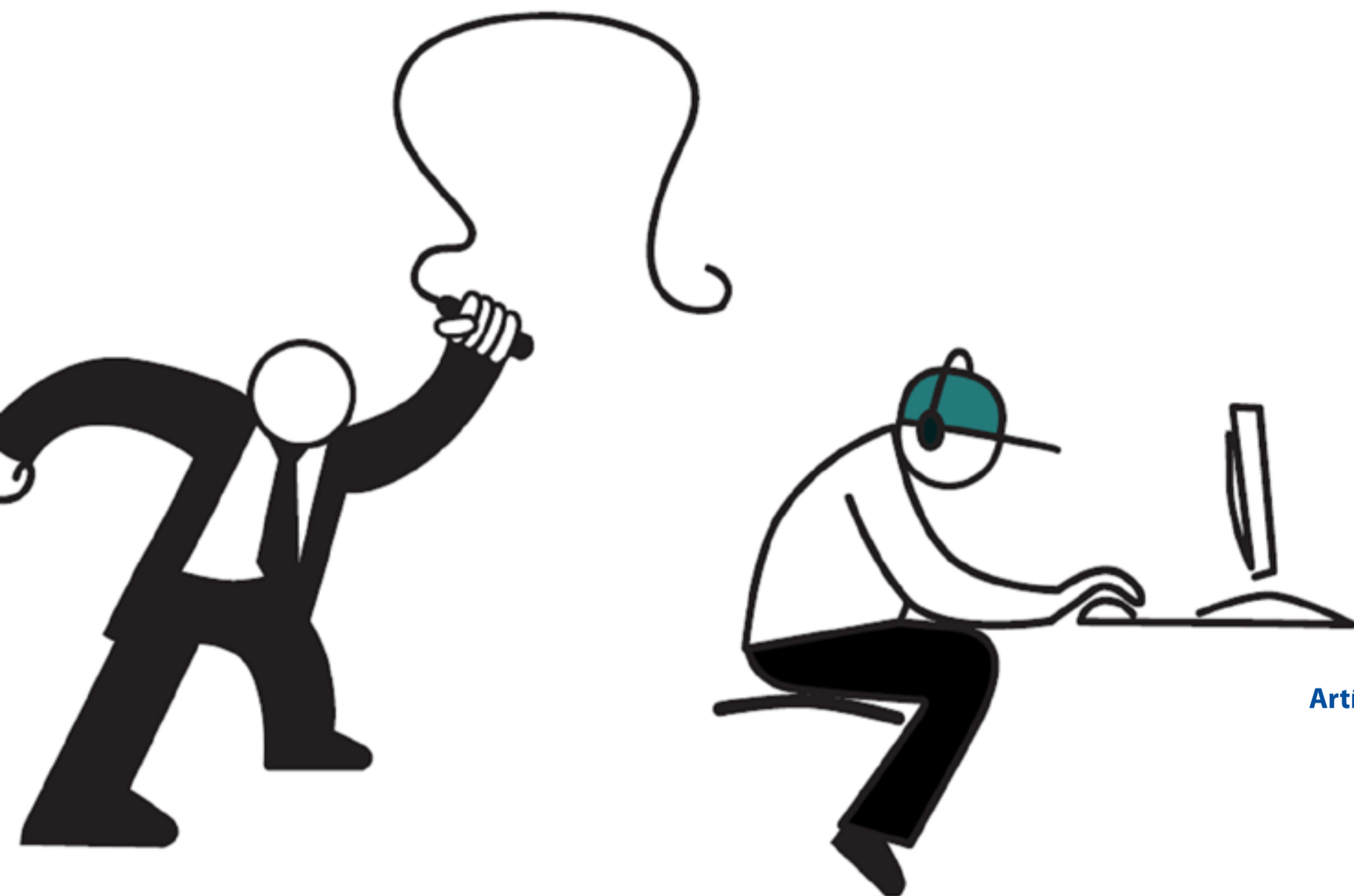


# Sindicalismo, reformas estructurales y organización del trabajo. El caso uruguayo, 1985 – 2012

*Trade unions, institutional reforms and work organization. The Uruguayan case, 1985 – 2012*

*Edición N° 14 – Agosto de 2012*



**Artículo Recibido:** Marzo 06 de 2012

**Aprobado:** Julio 18 de 2012

**AUTOR**

**Jorge Notaro**

Economista.

Integrante del Sistema Nacional de Investigadores ([www.sni.org.uy/buscador](http://www.sni.org.uy/buscador)). Coordinador del Taller Economía Nacional y Popular, programa del CADESYC ([www.cadesyc.org](http://www.cadesyc.org)) y la Fundación Vivian Trías ([fundacionvivantrias.org](http://fundacionvivantrias.org)).  
Montevideo, Uruguay.

Correo electrónico: [jnotaro@netgate.com.uy](mailto:jnotaro@netgate.com.uy).

## Resumen

El artículo analiza las relaciones entre las reformas institucionales o estructurales, los cambios en la organización del trabajo y las estrategias de las organizaciones sindicales.

La suspensión de los Consejos de Salarios tripartitos que tenían la función de fijar salarios mínimos por categoría por grupos de actividad económica y los cambios en la actividad económica debilitaron al movimiento sindical y permitieron a los empresarios cambiar la organización del trabajo, en la década de los años noventa, en algunos casos mediante la negociación colectiva.

**Palabras clave:** sindicatos, reformas estructurales, organización del trabajo, Uruguay

## Abstract

This article analyzes the relations between the institutional or structural reforms, the changes in labor organization and the trade union strategies in Uruguay.

The stoppage of the tripartite Wage Councils with the assignment of fixing minimum wages per occupation in economic activities groups and the changes in economic activity, weakened the trade unions and allowed to the entrepreneurs to change the labor organization, during the decade of the nineties, sometimes by collective bargaining

**Key words:** trade unions, institutional reforms, labor organization, Uruguay

## 1. Introducción

El objetivo de este artículo es responder a la pregunta ¿Cómo enfrentó el sindicalismo a las reformas estructurales del Estado y a la reorganización productiva de las empresas en el período elegido? Se considera que el contexto económico y en particular la situación internacional así como el rol del Estado, condicionan las estrategias empresariales y sindicales. De esta interrelación surgen los proyectos de reformas estructurales y de reorganización empresarial a las que las organizaciones sindicales deben dar respuesta (en 2)

Se pueden diferenciar tres períodos para el análisis de estos problemas. Desde la restauración de la democracia en 1985 hasta 1992 las estrategias estuvieron centradas en recuperar los niveles de actividad, de empleo y de salarios. Durante el segundo, desde 1992 hasta 2004, las reformas estructurales y la reorganización del trabajo pasa a primer plano. Finalmente, desde 2005 hasta este momento, las negociaciones priorizaron los aumentos de salarios y el rediseño

del Sistema de Relaciones Laborales (en 3).

Las reformas estructurales no incluyeron desregulaciones relevantes dirigidas a aumentar la flexibilidad numérica, salarial o funcional. Pero la convergencia de la suspensión de la convocatoria a las negociaciones tripartitas y los cambios en la actividad económica debilitaron al movimiento sindical y aumentaron la autonomía empresarial para implementar reorganizaciones, en algunos casos negociadas (en 4).

Se concluye que un Sistema de Relaciones Laborales regulado y participativo es el instrumento que permite compatibilizar los cambios tecnológicos y organizativos imprescindibles para sostener la competitividad, con los derechos de los trabajadores (en 5).

## 2. Marco teórico metodológico

Se parte de tres premisas:

- la aceleración de la globalización de la economía en las últimas dos décadas del siglo veinte exigió un permanente aumento de la competitividad a las empresas.
- el marco jurídico definido por el Estado condiciona las estrategias empresariales y sindicales
- el ciclo económico también condiciona las estrategias de los actores sociales

Por competitividad se entenderá la capacidad de competir para mantener o aumentar el nivel de actividad. Se ha señalado que "El aumento sistemático de la productividad de todos los factores, particularmente de la mano de obra, constituye la principal fuente de competitividad de un país. Al mismo tiempo, es la precondition para mejorar el nivel de vida de su población" (García 2002:80). Chudnovsky y Porta (1991) diferencian catorce definiciones de competitividad y centran su análisis en dos enfoques, el tradicional que se apoya en la relación entre índices de tipo de cambio y de precios, y el estructural que tiene en cuenta los cambios tecnológicos entre otros factores.

El análisis de las "opciones estratégicas de los actores" se apoya en el enfoque del Massachusetts Institute of Technology (Kochan, Mc. Kersie y Cappelli 1983, Kochan y Katz 1988, Kochan y Piore 1990; Kochan, Katz y Mc Kersie 1993, Kochan, Locke y Piore, eds., 1995). En los últimos treinta años se revalorizó el papel de las estrategias empresariales en la competitividad y dentro de estas se reconoció la importancia a los recursos humanos (Porter 1980 y 1990). Se habla de "los dos extremos de la organización económica: el mundo microscópico de las relaciones laborales en la empresa y el mundo

macroscópico del comercio internacional...” (Piore y Sabel 1984) y se fundamenta la necesidad de sustituir el modelo de producción en serie por el de especialización flexible.

**La empresa contemporánea precisa una mayor flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones y los cambios de composición de la demanda así como de los competidores. La inversión incorpora los cambios tecnológicos y requiere modificar la organización del trabajo, cambian los procedimientos de marketing y los canales de comercialización. Esta dinámica requiere la gestión estratégica de los recursos humanos, para promover la capacidad de innovación; se reducen los niveles jerárquicos y se promueve la iniciativa, se forman equipos con trabajadores poli funcionales, muchas veces por proyectos de carácter transitorio; el cambio en la demanda de competencias exige la formación permanente. En síntesis, para competir hay que innovar, para innovar hay que adquirir nuevas competencias.**

**El cambio tecnológico, en las maquinarias y equipos, los procesos y los productos (se eliminan algunas líneas de producción de bienes y servicios, surgen otras) modifican las calificaciones o competencias necesarias (conocimientos y habilidades) para la ejecución del trabajo. Las empresas necesitan pronosticar las necesidades de capacitación y formación así como diseñar lineamientos para las actividades de formación. Como señala De Silva (1998) “Las ventajas comparativas basadas, en por ejemplo, el bajo costo de mano de obra o de las materias primas han perdido importancia relativa frente a las ventajas competitivas basadas en la capacidad de agregar valor”.**

Se procesa una reestructura productiva y cambia el funcionamiento del mercado de trabajo, exigiendo cambios en la legislación laboral y las negociaciones colectivas. El punto de partida inexorable para los actores sociales y políticos es la necesidad de incorporar una agenda de cambios en sus estrategias para adecuarse a las nuevas condiciones.

### 3. El contexto económico y político

Las premisas metodológicas permiten diferenciar tres períodos. El primero va desde la restauración de la democracia en un contexto económico recesivo en 1985 hasta 1992; período en el cual las estrategias del Estado y de los actores sociales estuvieron centradas en recuperar los niveles de actividad, de empleo y de salarios deteriorados por la recesión así como en reconstruir el sistema de relaciones laborales.



El segundo va desde 1992 hasta 2004, se inicia la redefinición del rol del Estado al asumir el gobierno liberal presidido por el Dr. Luis Alberto Lacalle y las reformas estructurales y los cambios en la organización del trabajo pasan a primer plano (Notaro 2005).

En el contexto económico cabe destacar la globalización, el vertiginoso cambio tecnológico, la reestructura económica acelerada por la transición al MERCOSUR y una nueva etapa recesiva desde 1999 hasta el fin del período.

La preocupación por la competitividad adquirió mayor relevancia con el Tratado de Asunción firmado en marzo de 1991 y que entró en vigencia a fin de noviembre del mismo año. Se incluía un programa de reducción de aranceles a cero en cinco años en el comercio con los otros países miembros (Argentina, Brasil y Paraguay) que generaba interrogantes sobre el futuro de algunas actividades económicas del país.

**Este contexto generó fluctuaciones en los niveles de actividad y de precios de insumos y productos en las actividades productoras**

**de bienes y servicios transables. Exigió a las empresas, en el largo plazo un permanente aumento de competitividad y en la coyuntura, flexibilidad para aprovechar las condiciones favorables de duración incierta y ajustar a la baja en la recesión. Era imprescindible invertir e incorporar tecnología, reducir costos, aumentar la calidad, diversificar la producción y los mercados.**

Las propuestas de reformas estructurales surgieron durante la década de los años noventa, considerando que en una época de globalización de la economía era necesario reducir la intervención estatal y las regulaciones, para estimular la inversión, la competitividad, el aumento del nivel y la calidad del empleo. Se propuso modificar el Sistema de Relaciones Laborales con el objetivo de impactar sobre la economía (Banco Mundial, 1995; BID, 1998 y 2003). Se destacó que “el grado de protección al empleo tiene efectos significativos sobre el funcionamiento del mercado de trabajo: países con más alta protección tienen menores tasas de empleo y mayor participación del empleo no dependiente en el total” (BID, 1998). El indicador utilizado para medir la falta de flexibilidad tiene en cuenta el tiempo de trabajo necesario para tener derecho a indemnización por despido, las mayores o menores posibilidades de despedir; se destacan las nuevas modalidades de contratos de trabajo, las condiciones de trabajo que se quiere medir (rigidez o flexibilidad). Se proponía modificar los escenarios y, en forma indirecta, debilitar a las organizaciones sindicales, con el objetivo de lograr mejores resultados económicos. Aumentaría la capacidad de decisión empresarial, su poder sobre los trabajadores y, finalmente, la conflictividad sería menor.

Estas propuestas se apoyaron en una parte de los lineamientos que se conocen como “Consenso de Washington”, que incluyen la liberalización de la tasa de interés, el comercio y las inversiones extranjeras directas; la privatización de las empresas públicas y la desregulación de las actividades económicas. Williamson ha destacado que en general se omite que también propuso un tipo de cambio real competitivo y no incluyó la liberalización total de la cuenta capital del balance de pagos (2004).

Tienen algunas excepciones, con un enfoque más amplio que incorporó las políticas de formación y los aumentos de productividad (Amadeo y Horton, 1996; C. Pagés, 2005).

Las investigaciones de la OIT (PREALC, 1993; Tokmany y Martínez, 1999a, b y c; OIT, 2003) llegaron a resultados diferentes que cuestionaron la necesidad de la desregulación y la reducción de la cobertura de la seguridad social.

Finalmente, desde 2005 hasta este momento, con el triunfo electoral

de una coalición de izquierda, el Frente Amplio, se volvieron a convocar los Consejos de Salarios y las negociaciones priorizaron los aumentos de salarios, que habían perdido más de un 25% de su capacidad de compra durante la recesión. En un contexto económico de crecimiento a tasas sin precedentes durante el medio siglo previo, un aumento de la inversión y en particular de la inversión extranjera directa, con niveles récord de empleo, los cambios en la organización del trabajo volvieron a pasar a segundo plano, en gran medida, porque ya no hay reorganización de las empresas instaladas y las nuevas inversiones, con tecnología moderna y la organización del trabajo adecuada son aceptadas por el impacto en la generación de puestos de trabajo con buenos niveles de calificación y de remuneraciones.

En el discurso del acto de la central sindical del primero de mayo de 2012 hubo una referencia indirecta que implica una aceptación de los cambios en la organización del trabajo y se propone atenuar sus consecuencias en el desempleo mediante la capacitación: “Más allá de los esfuerzos del movimiento sindical por lograr una política industrial alternativa hemos encarado a través de la Junta Nacional de Empleo la implementación rápida de planes de reeducación profesional para la inmediata reinserción en el mercado laboral cuando queden trabajadores cesantes por problemas de reconversión por introducción de nuevas tecnologías o pérdida de trabajo debido a la pérdida de competitividad de las empresas.” (PIT – CNT 2012).

Las preocupaciones sindicales agregan los problemas de seguridad y salud ocupacional. Según Walter Migliónico, director de Salud Laboral de la central sindical, se estima que 100 trabajadores por año mueren en accidentes laborales y se implementó un programa de capacitación para que defiendan la salud y la seguridad en sus trabajos (2009).

### 4. Organización del trabajo y sindicatos

A fines de 1992 el gobierno presidido por el Dr. Lacalle suspendió la convocatoria de los Consejos de Salarios tripartitos que fijaban salarios mínimos por categoría por grupos de actividad económica para el sector privado urbano, dejando la negociación salarial librada a los actores. El Estado continuó fijando el salario mínimo nacional, el de los trabajadores rurales y el del servicio doméstico. Se produjo una importante contracción de las negociaciones colectivas así como de la tasa de afiliación sindical, lo que generó una creciente debilidad de las organizaciones sindicales.

En un análisis sobre la reforma laboral en América Latina durante el decenio de los noventa se considera que en Uruguay “no se podría

hablar de reforma laboral en un sentido estricto,<sup>iii</sup> considerando que los cambios tuvieron escasa aplicación y sus eventuales impactos en el aumento del empleo fueron anulados por la recesión. Cabe observar que si bien no se aprobaron desregulaciones relevantes dirigidas a aumentar la flexibilidad numérica, salarial o funcional, la convergencia de la suspensión de la convocatoria a las negociaciones tripartitas y los cambios en la actividad económica por la reducción de la actividad industrial y el cierre de muchas de las grandes empresas (frigoríficos, textiles, vestimenta, calzado) debilitaron al movimiento sindical y aumentaron la autonomía empresarial para implementar reorganizaciones, fundamentalmente por tercerizaciones. Se destacó que "Así fue que en estos años, el sindicalismo se redujo cuantitativamente, con una brutal caída de la tasa de sindicalización que pasó del 35% en 1987 al 15% en el año 2000. Este descenso fue especialmente grave en el sector privado de la economía donde cayó del 28% al 8% en el mismo período." (Notaro et al 2012: 65)

El desarrollo de la negociación por empresa "impuso una lógica de acción sindical que permitió enriquecer la pauta de negociación, incorporando nuevos temas, como los del cambio técnico, capacitación, carreras laborales, etc. más allá de las reivindicaciones salariales. Al tiempo que enriqueció la negociación, esta lógica debilitó los espacios centrales de negociación colectiva y tendió a una fragmentación de la organización sindical en función de lógicas corporativas." (Supervielle y Pucci, 2008:102). Como señaló Pucci "La pérdida de centralidad de la acción sindical tiende a fragmentar la negociación, que se define según clivajes de tipo corporativo más que de tipo ideológico-programático, a despolitizar la función sindical y a disminuir el peso de las adscripciones partidarias" (2003).

Según Milton Castellanos, integrante del Secretariado Ejecutivo de la central sindical, "Se abandonó la negociación colectiva, los Consejos de Salarios dejaron de existir, se flexibilizaron los contratos de trabajo, se tercerizaron actividades enteras, decenas de miles de trabajadores debieron pasar a ser empresas unipersonales. No se sabía bien cual era el salario mínimo ni cuando se ajustaba, no había categorías, las condiciones de trabajo eran totalmente precarias y ni hablar de organización sindical, porque perdías el trabajo al instante. Este proceso se agudizó en la década del 90, llegando a límites muy graves y estallando el año 2002 en la peor crisis económica que el país recuerda, afectando el empleo de miles y empujando a la pobreza a más de un millón de uruguayos."

En el período se iniciaron las experiencias de "calidad total" que implicaban cambios en la organización del trabajo. En un

relevamiento de 18 empresas, "Todas las organizaciones que asumieron una participación decidida y franca en el proceso de Calidad Total perduraron e incluso algunas se fortalecieron en el proceso" (Stolovich et al 1995:285) mientras que en 3 de los 4 casos en que el sindicato no participó, se debilitó o desapareció.

Se pueden citar tres ejemplos de reorganización empresarial exitosa, negociada con las organizaciones sindicales, que se podrían considerar ejemplos de buenas prácticas y un cuarto en la industria textil que no logró los resultados perseguidos (Notaro et al 1997).

a) En la Fábrica Nacional de Papel (FANAPEL) se procesaron importantes cambios en la tecnología y la organización del trabajo con participación sindical. Entre los elementos que pueden contribuir a explicar esta experiencia se destacan la difícil situación de la producción de papel en el país como consecuencia de condiciones externas adversas y las políticas comercial y cambiaria así como la importante conflictividad previa, que incluyó una huelga de 86 días en 1990 y ciento diecisiete despidos.

Los actores rediseñaron sus estrategias considerando necesario un cambio en su relacionamiento. La empresa tenía como preocupación central el aumento de la competitividad y el sindicato los niveles de empleo y de salarios. El sindicato aceptó el cambio en la organización del trabajo y la reducción del número de puestos de trabajo para la supervivencia de la empresa y consideró un logro la negociación de la reducción de personal y la implementación de un nuevo sistema de remuneraciones.

b) En la producción de cervezas y maltas hubieron dos experiencias de reconversión negociadas con el sindicato, la de Cervecería y Maltería Paysandú S.A. (CYMPAY) y la de Maltería Oriental S.A. (MOSA). El contexto impuso la alternativa de aumentar la competitividad con inversiones importantes y cambios en la organización del trabajo o cerrar. La disposición de las empresas a proporcionar información y la capacidad de análisis de los sindicatos, ayudaron a encontrar salidas en esta coyuntura adversa.

Se implementaron importantes cambios técnicos y en la organización del trabajo, asegurando la continuidad del proceso productivo. Se transitó un difícil camino que requirió negociar una reducción muy importante del número de trabajadores ocupados y modificar sus calificaciones. El nivel de actividad comenzó a aumentar, principalmente por las exportaciones de malta pero también por la venta de cerveza en el mercado interno. En ambas empresas los salarios reales aumentaron durante los años siguientes a la reorganización del trabajo

**La reducción de puestos de trabajo se instrumentó sin despidos compulsivos. Las organizaciones sindicales lograron diversas fórmulas que atenuaron los costos como el complemento del seguro de desempleo, los estímulos al retiro y a la jubilación, la prioridad en la prestación de los servicios tercerizados o la reasignación en la empresa.**

c) en la producción de bebidas sin alcohol el primer punto a destacar es el aumento del nivel de actividad durante una década, a ritmo decreciente hasta estancarse en 1996. El enlentecimiento coincide

con la pérdida de competitividad derivada del atraso cambiario y el aumento del ingreso de refrescos de contrabando.

La embotelladora de Coca Cola, Montevideo Refrescos S. A. (Monresa) publicó balances con utilidades de casi nueve millones de dólares en 1994 y algo más de siete millones en 1995; este segundo año sus ventas netas de impuestos y bonificaciones ascendieron a ciento ocho millones de dólares, un 4.1% menores a las del ejercicio anterior (Diario El Observador, 8/8/96, p.12). En Embotelladora Uruguaya S. A. (EUSA), que gestiona la Pepsi Cola, se percibieron las dificultades financieras en el Cono Sur de A. Latina del grupo económico al que pertenecía.

Se implementaron cambios técnicos y en la organización del trabajo, sin que se generaran interrupciones importantes en la actividad o pérdidas derivadas de las **medidas sindicales. Las organizaciones sindicales tuvieron posibilidad de negociar fórmulas que atenuaron los impactos de la reducción del empleo.**

La evaluación de los resultados en los sindicatos no fue unánime y las diferencias tuvieron como resultado un cambio de las direcciones sindicales. Al mismo tiempo corresponde destacar como un logro sindical el alto nivel de afiliación que se mantuvo entre el 80% y el 90% de los trabajadores.

d) En la industria textil el gobierno convocó a una comisión tripartita para analizar globalmente los problemas de la actividad. Los actores sociales se pusieron de acuerdo en una propuesta de reconversión que requería una política de apoyo, pero la misma no fue implementada por el gobierno.

En junio de 1995 comenzaron las reuniones de una Comisión Tripartita Textil convocada por el gobierno, con participación de la organización sindical, el Congreso Obrero Textil (COT) y la Asociación de Industrias Textiles del Uruguay (AITU). Ambas organizaciones





coincidieron en líneas generales en las medidas a adoptar en los aspectos económicos.

Propusieron el establecimiento de precios mínimos de exportación adecuados a los valores internacionales y la incorporación de productos sensibles no comprendidos en el régimen; la prohibición de importación de ropa usada o el establecimiento de exigencias de tipo sanitario con obligación de cumplimiento de determinados requisitos; medidas de control para evitar la evasión de obligaciones fiscales y sociales por sub-facturación, cambios de codificación, declaraciones incorrectas, contrabando, etc.

Para el COT la experiencia de la comisión fue buena y consideró que el desinterés del gobierno y la tendencia de los empresarios a diferenciarse hicieron que no tuviera resultados concretos. Los empresarios también evaluaron positivamente el informe con recomendaciones y sugerencias que no tuvo la aceptación del gobierno.

La situación crítica de la industria textil no se superó y en 2012 no está funcionando ninguna de las siete empresas con más de 100 trabajadores ocupados que participaron en las negociaciones

## 5. Conclusiones

Uruguay es un ejemplo de los cambios que contribuyeron a debilitar al movimiento sindical en el transcurso de la década de los años noventa, por dos motivos principales, la suspensión de la convocatoria de los Consejos de Salarios y el cierre de las grandes empresas industriales, sin que la organización sindical pudiera implantarse en los servicios en expansión.

El desafío actual es que los cambios en la organización del trabajo no lesionen los derechos de los trabajadores y al mismo tiempo, se requiere una redefinición de estos a nivel nacional y regional. Por ejemplo, el derecho al trabajo ya no podrá entenderse como el derecho a desarrollar las mismas tareas en la misma empresa, en el mismo lugar y con el mismo horario, utilizando los mismos conocimientos para producir los mismos bienes con las mismas máquinas, desde el ingreso y hasta la jubilación.

Es posible responder a la exigencia de permanente aumento de la competitividad, cambios tecnológicos y en la organización del trabajo, buscando un nuevo equilibrio entre los derechos de los trabajadores, la flexibilidad que exigen las fluctuaciones coyunturales y el empleo de calidad, en condiciones de incertidumbre. La reconversión genera situaciones conflictivas y aún dramáticas, por lo que se trata de negociar los cambios y en particular para aprovechar las oportunidades y reducir los costos; lograr nuevos acuerdos que dando estabilidad y transparencia contribuyan a promover la inversión. La participación es condición necesaria para la consolidación de la democracia y un Sistema de Relaciones Laborales regulado y participativo es el instrumento compatible con una economía competitiva.

## Referencias bibliográficas

1. Amadeo, Eduardo y Horton, Susan, 1996, "Labour Flexibility and Productivity: An Overview", en Horton, S., y Amadeo, E. (eds.), Labour productivity and flexibility, World Bank, Washington.
2. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 1998, Mercado de trabajo: entre la solidaridad y la lealtad, Montevideo.
3. ----- 2003 Informe de progreso económico y social 2003. Se buscan buenos empleos. Los mercados laborales en América Latina, Washington.

4. Castellanos, Milton. 2009. Relaciones Laborales en Uruguay. Disponible en [www.fuecys.org.uy](http://www.fuecys.org.uy)
5. Chudnovsky, D. y Porta, F. 1991 Competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas Documento No. 3/91, DE/FCCSS
6. De Silva, S. 1998 Performance related and Skill - Based Pay: An Introduction. OIT, Ginebra
7. García, Norberto. 2002. Productividad, competitividad y empleo: un enfoque estratégico En [www.consortio.org/CIES](http://www.consortio.org/CIES)
8. Kochan, Thomas, & Katz, Harry. 1988. Collective bargaining and industrial relations, Irwin, Homewood Ill.
9. Kochan, Thomas, & Piore, Michael. 1990. Proposal for comparative research on industrial relations and human resource policy and practice. Reunión de expertos, OCDE, París.
10. Kochan, Thomas; Katz, Harry & Mac Kersie, Robert. 1993. La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos, MTSS, España.
11. Kochan, Thomas, Locke, Richard & Piore, Michael. (eds.).1995. Employment relations in a changing world economy, MIT Press, Cambridge.
12. Kochan, Thomas; Mc Kersie, Robert, & Cappelli, Peter.1983. Strategic choice and Industrial Relations Theory and Practice, SSP WP Nº 1506-83.
13. Miglioni, Walter. Declaraciones al diario La Diaria de Montevideo, 28/04/09.
14. Notaro, Jorge (Editor), Pozzolo, María del Luján, Ordeix, María Mercedes, Barneche, Lorna. 1997. Análisis sectorial de las relaciones laborales. Un enfoque y cuatro casos uruguayos. FOMIN - UCUDAL, Montevideo.
15. Notaro, Jorge. 2005. El problema del empleo en el Uruguay. Diagnóstico y propuestas. Ediciones de la Banda Oriental, Montevideo
16. Notaro, Jorge, Quiñones, Mariela, Senatore, Luis y Supervielle, Marcos. 2012. Las políticas públicas en la reestructura del mundo del trabajo Uruguay 2005 - 2009. Departamento de Publicaciones de la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República.

17. PIT - CNT. 20120. Discurso del primero de mayo de 2012. Fuente: [www.icd.gub.uy](http://www.icd.gub.uy) (Consultada el 05-07-12).
18. Porter, M. 1980 Competitive strategy The Free Press, N. York  
i. 1990 The competitive advantage of nations The Free Press, N. York
19. PREALC. 1993. Ajuste, reformas y mercado laboral. Chile, PREALC-OIT, Santiago.
20. Pucci, Francisco. 2003. "Sociedades de riesgo y mundo del trabajo en el Uruguay contemporáneo". En: El Uruguay desde la Sociología. Integración, desigualdades sociales, trabajo y educación. Departamento de Sociología, F.C.S., Universidad de la República. págs. 255- 275.
21. Stolovich, Luis, Lescano, Graciela y Morales, Silvana. 1995. Calidad total ¿maquillaje o transformación real? CIEDUR -FESUR
22. Supervielle, Marcos y Pucci, Francisco.2008. "El trabajo y las relaciones laborales en el siglo XX", en El Uruguay del Siglo XX: la sociedad, EBO, Montevideo.
23. Vega, María Luz. (ed.). 2005. La reforma laboral en América Latina: 15 años después. Un análisis comparado, OIT, Lima.
24. Williamson, John. 2004. "A Short History of the Washington Consensus" conferencia From the Washington Consensus towards a new Global Governance, setiembre, Barcelona.

## Notas

- i. Transables: que se pueden exportar o importar y por lo tanto, están sometidos a la competencia internacional y obligados a aumentar permanentemente la competitividad para subsistir o crecer.
- ii. Vega, 2001, reiterado en Vega, 2005:11, "en Bolivia, Honduras, México y Uruguay, sin perjuicio de la existencia de determinados cambios legales o de propuestas de reforma que puedan indicar esta tendencia, no se puede hablar de reforma laboral stricto sensu." Se menciona como ejemplo de cambio en nota al pie la "supresión de los Consejos, en Uruguay."