

# Guyer & Regules

## Análisis de las Relaciones Laborales en la Cadena Láctea Uruguaya y Propuesta a Futuro



**Este documento es confidencial y de uso exclusivo del INALE**

**Diciembre 2023**

**+ 100 AÑOS + INNOVACIÓN**

# Resumen ejecutivo

## Introducción y objetivos

El sector lácteo de Uruguay, un pilar económico esencial, se destaca como un importante exportador nacional, aunque enfrenta desafíos en competitividad, particularmente en comparación con la productividad de países desarrollados como Estados Unidos, Irlanda y Nueva Zelanda. Con una productividad menor en comparación con estas naciones, y aun con similares sistemas pastoriles como Argentina y Australia, Uruguay resalta la necesidad de mejorar su eficiencia y competitividad. En respuesta a estos desafíos, INALE solicitó esta consultoría para mejorar las relaciones laborales de la industria láctea, contribuyendo a la posición competitiva de Uruguay y su sostenibilidad en los mercados internacionales. Los objetivos de la consultoría se centran en identificar estrategias para mejorar la gestión de recursos humanos y relaciones laborales, proponer cambios normativos en la industria láctea, y desarrollar indicadores con una metodología propuesta.

## Conflictividad

La conflictividad laboral, vista como un indicador de estabilidad social, varía según la estacionalidad y las causas. La medición de la conflictividad a través del índice de la Universidad Católica del Uruguay proporciona una perspectiva cuantitativa. Se observa una relación positiva entre la conflictividad y la estacionalidad de la producción de leche, con los paros durante la "zafra" formando parte de la estrategia sindical.

## Propuestas de relacionamiento

Para mejorar el relacionamiento laboral en la industria láctea uruguaya, se plantea una estrategia integral que involucra la modernización de prácticas y el fortalecimiento del diálogo entre los distintos actores del sector. Se propone la creación de espacios tripartitos de intercambio, donde trabajadores, empleadores y representantes gubernamentales pueden discutir y resolver problemas y oportunidades del sector de manera conjunta, (ii) necesidad de un énfasis especial en la formación integral, impulsando programas de educación y capacitación continua dirigidos tanto a trabajadores como a empresarios, (iii) inclusión de cláusulas específicas en la negociación sectorial, (iv) la modernización de las prácticas de gestión de recursos humanos, (v) desarrollar una nueva cultura organizacional que valore la apertura al cambio y esté orientada a la consecución de resultados, (vi) la comunicación abierta y la construcción de alianzas son fundamentales para establecer canales de comunicación efectivos y transparentes entre los diferentes actores, fomentando la confianza y el trabajo en equipo, (vii) por último, se propone la creación de ámbitos que actúen como catalizadores para el intercambio de información y experiencias. Esto potenciaría el aprendizaje colectivo y la identificación de oportunidades de mejora.

## Propuestas de cambio normativo

En cuanto a cambios normativos, se sugieren reformas legislativas para facilitar descuelgues y convenios de empresa, considerar el transporte e industrialización de la leche como servicio esencial, evaluar descuentos salariales en conflictos atípicos, negociar categorías en base a grupos profesionales y modernizar la regulación del tiempo de trabajo. También se recomienda anticipar las negociaciones, revisar los beneficios de convenios colectivos y considerar la negociación con representantes del personal en ausencia de sindicatos de empresa.

## Indicadores de seguimiento.

Finalmente, se enfatiza la importancia de los indicadores para la gestión eficiente de relaciones laborales, y el rol de INALE en el apoyo a su generación. Los indicadores abarcan el mercado laboral, seguimiento de salarios, conflictividad laboral, calificación de la oferta laboral, calidad del trabajo y competitividad laboral, proporcionando una base sólida para decisiones informadas y estrategias para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la industria láctea en Uruguay.

# Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Metodología y fuentes de información</b>	<b>6</b>
<b>3. Caracterización de las relaciones y conflictividad laborales en la industria láctea</b>	<b>7</b>
3.1. Características generales del sector lácteo	7
3.2. Actores de la industria láctea en Uruguay	9
3.2.1 Actores claves con impacto significativo en las relaciones laborales de la industria láctea	9
3.3 Empleo en el Sector Lácteo	14
3.3.1 Empleo en la actividad primaria	14
3.3.2. Empleo en la industria láctea	16
3.3.3. Oferta educativa	17
<b>4. Conflictividad y relaciones laborales en la industria láctea</b>	<b>20</b>
<b>5. Normativa laboral general y específica respecto del sector lácteo</b>	<b>22</b>
5.1 Marco normativo general	
5.1.2 Huelga	
5.1.2 Modalidades atípicas de huelga	
5.1.3 Ocupación de los lugares de trabajo	
5.1.4 Negociación colectiva	
5.1.5 Libertad sindical	
5.2. Normativa del sector lácteo emanada de la negociación colectiva	
5.2.1 Los grupos de Consejo de Salarios aplicables al sector lácteo	
5.2.2 Los tipos de acuerdos alcanzados en sector industrial lácteo	
5.2.3 Regulación de la licencia sindical	
5.2.4 Regulación de los mecanismos de prevención de conflictos	
5.2.5 Evolución de los ajustes salariales	
5.2.6 Ajustes en la última ronda de negociación	
5.2.7 Condiciones de trabajo acordadas en las rondas de negociación	
<b>6. Caracterización de la normativa y relaciones laborales de Irlanda, Nueva Zelanda y Estados Unidos</b>	<b>37</b>
6.1 Irlanda	
6.1.2 Actores de la industria láctea	
6.1.3 Información en las negociaciones	
5.1.4 Relaciones laborales	
6.1.5 Negociación colectiva	
6.2. Estados Unidos	

6.2.1 Características generales	
6.2.2 Actores de la industria láctea	
6.2.3 Marco normativo	
6.2.3 Conflictos laborales y medios de solución	
6.3. Nueva Zelanda	
6.3.1 Características generales	
6.3.2 Actores de la industria láctea	
6.3.3 Relaciones laborales y marco normativo	
Sindicatos	
<b>7. Propuesta de un nuevo marco de gestión de recursos humanos</b>	<b>72</b>
7.1. Particularidades de la Industria Láctea	
7.2. Consideraciones sobre el modelo de relacionamiento actual	
7.3. Características de los modelos de relaciones laborales modernos	
7.4. Propuesta de orientadas a la gestión de recursos, hacia un nuevo modelo de relacionamiento.	
<b>8. Propuesta de cambios normativos y prácticas</b>	<b>85</b>
8.1 Promoción de la descentralización en la negociación	
8.2 Esencialidad del proceso lácteo	
8.3 Medidas de conflicto atípicas	
8.4 Modernización de las categorías de trabajo	
8.5 Modernización de la normativa de tiempo de trabajo	
8.5 Aspectos relativos a la negociación	
<b>9. Indicadores claves de seguimiento para la gestión de relaciones laborales en la industria láctea.</b>	<b>95</b>
<b>10. Conclusiones y reflexiones finales</b>	<b>102</b>
<b>11. Bibliografía</b>	<b>103</b>

# 1. Introducción

El sector lácteo desempeña un papel fundamental en el país y ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años. En la actualidad, se ha consolidado como uno de los principales exportadores a nivel nacional. No obstante, el sector también enfrenta algunos desafíos que deben abordarse para garantizar su desarrollo futuro y competitividad en el mercado global. A diferencia de otros sectores exportadores del país que producen commodities y compiten con países de características más similares, el sector lácteo uruguayo compite como Nueva Zelanda, Irlanda y Estados Unidos. La eficiencia productiva se vuelve crucial en este escenario competitivo. Por ejemplo, mientras Uruguay registra una productividad promedio de 16,6 litros de leche por vaca por día, otros países exportadores presentan cifras más elevadas: Estados Unidos alcanza 34,2 litros, Países Bajos 28,6 litros, Argentina 21,2 litros y Australia 20,9 litros<sup>1</sup>. Aunque estos países no emplean un sistema pastoril como Uruguay, la comparación resalta la necesidad de mejorar la eficiencia y productividad del sector lácteo uruguayo.

En este marco, es que INALE solicita una consultoría con el objetivo de obtener instrumentos y recomendaciones que contribuyan a mejorar las relaciones laborales de la industria láctea y que, asimismo, favorezcan la posición competitiva de Uruguay y su sostenibilidad como proveedor en los mercados externos.

Los objetivos específicos incluyen:

1. Identificar estrategias de gestión de recursos humanos y relaciones laborales, que tengan como resultado la mejora de la eficiencia, productividad y minimización de pérdidas en el proceso industrial.
2. Identificar posibles cambios a la normativa que regula las relaciones laborales de la industria láctea en su condición de cadena de flujo continuo.
3. Realizar una visión prospectiva de las relaciones laborales en la industria láctea.
4. Construir indicadores y realizar una propuesta metodológica para abordar el tema.

Este documento, como último entregable de la consultoría, resume hallazgos clave y revisa experiencias internacionales recomendadas por INALE. Se propone un nuevo modelo de relacionamiento laboral, considerando la incorporación de tecnología en la industria y su impacto en las relaciones laborales futuras. Además, se presentan indicadores para evaluar los resultados esperados de cambios de políticas, enfocándose en la sustentabilidad de todos los actores, especialmente en la fase primaria. El documento también recopila resultados de entrevistas realizadas desde el inicio de la consultoría, apoyando los diagnósticos.

El documento se estructura en diez capítulos: el primero introduce el trabajo, el segundo detalla la metodología y fuentes de información, el tercero caracteriza el sector en términos de actividad y empleo, el cuarto analiza la conflictividad laboral con datos de la Universidad Católica del Uruguay, el quinto y sexto exploran la normativa laboral local e internacional (Irlanda, Estados Unidos, Nueva Zelanda), el séptimo presenta propuestas para la gestión de recursos humanos, el octavo sugiere cambios en la regulación laboral, el noveno introduce indicadores clave para la gestión de relaciones laborales, y el décimo ofrece conclusiones y reflexiones generales del proceso de trabajo.

**Aclaración para la lectura:** Si bien se reconoce que el entramado productivo empresarial comprende varios tipos de organizaciones tales como empresas y cooperativas nacionales y multinacionales, para facilitar la fluidez de la lectura del documento, cuando nos referimos a este conjunto, diremos "empresas", salvo cuando se requiera referirse a algo específico del entramado productivo.

---

<sup>1</sup> Según datos del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), 2020

## 2. Metodología y fuentes de información

La metodología adoptada para esta consultoría: el análisis de las relaciones laborales en la cadena láctea uruguaya se enriqueció notablemente con la incorporación de un enfoque mixto. Este enfoque combinó elementos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una visión integral del sector. La información cualitativa se derivó de entrevistas a una variedad de actores relevantes, mientras que la parte cuantitativa se centró en un análisis profundo de datos históricos relacionados con el índice de conflictividad específico de la industria láctea, complementado con comparaciones contextuales según fuera necesario para el análisis, así como también de y encuestas a actores del sector.

Las entrevistas semiestructuradas y las encuestas se dirigieron a un grupo diverso de participantes. Se realizó una encuesta a las 35 industrias del sector, de las que se obtuvo respuesta de 21 empresas.

Y se realizaron más de 20 entrevistas, incluyendo directivos de cinco industrias lácteas, gerentes y supervisores de estas industrias, representantes del Sindicato de Trabajadores de la Industria Láctea (FTIL), trabajadores de distintas industrias lácteas, UTEC, Escuela de Lechería de UTU, INALE, Sociedades de productores de leche, Directivos de otras industrias de rubros con características similares al sector lácteo y otros actores relevantes externos vinculados al sector. Estas entrevistas fueron diseñadas para captar información detallada y matices específicos del sector, permitiendo una comprensión más profunda de las dinámicas laborales en juego.

Para garantizar un análisis riguroso y focalizado, se llevó a cabo un estudio previo de los puntos críticos que facilitaron la extracción de datos esenciales y orientaron las conclusiones y recomendaciones de la consultoría. Este estudio incluyó una revisión bibliográfica exhaustiva que abarcó trabajos previos relacionados con el sector lácteo en Uruguay, una revisión de la normativa y textos jurídicos relevantes, tanto nacionales como internacionales, y un análisis de prensa tanto nacional como extranjera que resultó relevante para el estudio.

Este enfoque metodológico permitió no solo capturar una imagen clara y actualizada del estado de las relaciones laborales en el sector lácteo uruguayo, sino también proporcionar una base sólida para las recomendaciones estratégicas destinadas a mejorar la eficiencia, la productividad y las condiciones laborales en el sector. La combinación de análisis cualitativo y cuantitativo aseguró que todas las facetas del sector lácteo, desde las perspectivas individuales hasta las tendencias de mercado más amplias, fueran consideradas de manera exhaustiva en el estudio.

# 3. Caracterización de las relaciones y conflictividad laborales en la industria láctea

## 3.1. Características generales del sector lácteo

El sector lácteo en Uruguay tiene perfil marcadamente exportador. Aproximadamente el 75% del total producido es vendido al mercado externo, mientras que solamente el 25% se destina al consumo interno<sup>2</sup>. Las exportaciones del sector, medidas en dólares, han experimentado un aumento constante desde 2016, luego de un período de declive significativo entre 2013 y 2016 (ver Gráfico 1). Por su parte, el volumen de exportación se ha mantenido relativamente estable. Esto indica que el valor de las exportaciones refleja una mejora en los precios, que han alcanzado niveles ligeramente superiores a los de 2013 y han mejorado considerablemente con respecto al momento de caída del 2016.

Los principales compradores de las exportaciones del sector, en el periodo 2007 a 2022 se identifican 7 países: Argelia, Brasil, Corea del Sur, China, Cuba, México y Rusia. Durante el período analizado, Brasil se ha mantenido como uno de los destinos principales de las exportaciones. Sin embargo, se observa un cambio significativo en la composición de los demás destinos: las exportaciones hacia China y Argelia han experimentado un incremento notable en los últimos 5 años, mientras que han disminuido hacia México, Venezuela y Corea del Sur

Uruguay exporta diferentes productos lácteos. Entre ellos se destacan: leche en polvo, manteca, quesos y leche UHT (leche pasteurizada a alta temperatura). En términos de volumen, la leche en polvo es el producto que concentra una proporción mayor de las exportaciones; para el 2014 un 36% del total de las exportaciones del sector se basaban en leche en polvo, mientras que para el año pasado este porcentaje correspondió al 62%.

Por su parte, el precio de la leche en polvo (U\$/T) ha presentado movimientos dispares en los últimos años: alcanzó un pico en el 2013, en este año el precio de la leche en polvo entera rondó los 4,6 U\$ por tonelada y luego comenzó a descender. En el 2016 se llegó al punto mínimo, el precio de la leche entera rondó los 2,5 U\$/T y el de la descremada los 1,8 U\$/T. Por otro lado, en las exportaciones de leche UHT y de queso, las cantidades exportadas de ambos productos han presentado una gran tendencia a la baja.

Por último, se observa que las exportaciones de manteca han permanecido relativamente constantes en el período 2016-2019 y, a partir del 2020, comenzaron a crecer. Los precios internacionales de la manteca (considerando el FOB promedio Oeste de Europa) han variado considerablemente, uno de los picos más altos se alcanzó en el 2017 cuando el precio rondó los 5.5-6 U\$/T. Siguiendo la tendencia al alza, en el 2018 el precio fue igual a 6 U\$/T. Luego de este año el precio comenzó a decrecer, alcanzando niveles inferiores a 4 U\$/T en el 2020<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> OCLA (2021). Uruguay: Algunos datos de la lechería 2020. Disponible online: <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/18129113-uruguay-algunos-datos-dela-lecheria-2020> OCLA (2021).

<sup>3</sup> Nota: Para leche en polvo se consideran los siguientes NCM: 0402211000, 0402101000, 0402109000.

Para queso se consideran los siguientes NCM: 406101000, 0406200010, 0406200020, 0406109000, 0406300000, 0406909000, 0406901000, 0406902000, 0406903000.

Para leche UHT se consideran los siguientes NCM: 401201000, 401101000, 0401502100.

Para manteca se consideran los siguientes NCM: 0403900000, 0405100000

A nivel de industrias, en el mercado uruguayo se presenta un gran líder: Conaprole. Según datos de OPYPA 2022, esta cooperativa se posicionó en primer lugar, tanto en los niveles de remisión de leche como en la participación de las empresas exportadoras. Conaprole recibió el 71% de la leche remitida a plantas industriales, mientras que en segundo lugar se ubicó Estancias del Lago (recibiendo el 10%). A su vez, en el mismo año, la industria más grande del mercado concentró el 77% de las exportaciones del rubro; lo siguieron Estancias del Lago, Bonprole (Petra) y Alimentos Fray Bentos (9,7%, 4,6% y 3,6% respectivamente), estas cuatro industrias totalizaron el 95% de las exportaciones totales en el 2022.

Teniendo en cuenta los NCM 0401, 0402, 0403, 0404, 0405 y 0406 podemos concluir que Conaprole no sólo concentró un alto *market share* en el 2022, sino que también lo hizo en todo el período en estudio. A su vez, es notorio el relativo paralelismo existente entre las exportaciones totales del país y las correspondientes a la cooperativa más grande, demostrando así que Conaprole ha logrado capturar entre el 60% y el 80% de ellas en cada año analizado.

Estos datos evidencian el alto grado de concentración existente en la actividad industrial, Conaprole se posiciona como la industria predominante de la fase secundaria.

Al mismo tiempo, según datos de la Oficina de Estadísticas Agropecuarias del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (DIEA-MGAP), la fase primaria está también tendiendo a niveles mayores de concentración. A nivel de producción de leche en tambos, se observa una caída en el número de remitentes a la industria y un aumento en el nivel medio de producción por remitente, como se observa en el gráfico 1, posiblemente como reflejo de un proceso de cierre de tambos de superficies chicas y aumento de grandes tambos con altos niveles de producción por hectárea como es el caso de Estancias del Lago. Ceres (2021) explica que por factores de escala y por la dificultad del recambio intergeneracional, es común que los tambos más grandes absorban a los más pequeños. Este aumento en el volumen medio diario remitido a más que compensado la baja en la cantidad de remitentes (Gráfico 2).

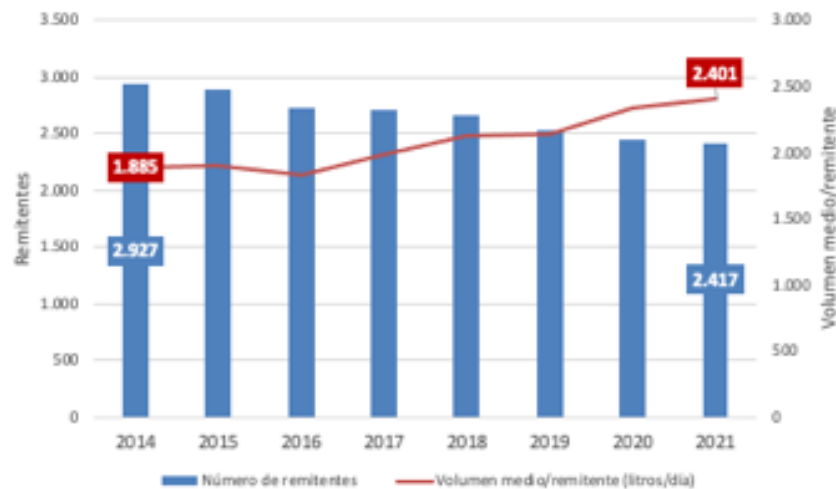
**Gráfico 1: Remisión en millones de litros anuales 2002-2022**



*Fuente: Elaboración propia a partir de cifras del anuario del MGAP*



**Gráfico 2: Cantidad de remitentes y volumen medio/remistente (litros/día)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de cifras del anuario del MGAP*

### 3.2. Actores de la industria láctea en Uruguay

El ecosistema lácteo uruguayo está compuesto por actores claves, con un impacto significativo en las relaciones laborales de la cadena láctea. A continuación, se presentan los actores claves:

**Figura 1: Principales actores de la industria láctea con impacto significativo en las relaciones laborales**



*Fuente: Elaboración propia*

#### 3.2.1 Actores claves con impacto significativo en las relaciones laborales de la industria láctea

Cada uno de estos actores identificados tiene un impacto significativo en la cadena de valor de la industria y juega un rol estratégico dentro de la cadena y para esto, a continuación, se presenta una caracterización de cada uno de ellos.

## Productores lecheros

Los productores lecheros, son los que desarrollan la producción de leche. Ocupan 735.000 hectáreas, que representa menos del 4,5% del territorio nacional, según datos aportados por el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA).

Según datos OPYPA<sup>2</sup> 2022, se registraron un total de 3.051 establecimientos lecheros con DICOSE<sup>1</sup>, con un amplio rango de escalas y sistemas productivos. Los que remiten a plantas industriales, han sido 2.417 a septiembre de 2022<sup>3</sup>. La remisión de leche a plantas industriales en el año 2021 fue de 2.274 millones de litros, pero en el período enero-setiembre 2022 disminuyó 1,6% respecto a un 2021.<sup>4</sup>

Los productores lecheros del sector lácteo nacional son principalmente empresas familiares, donde una gran parte de esos predios tienen entre 50 y 500 hectáreas y cerca del 75% tiene menos de 100 ha. Los productores lecheros se ubican predominantemente en la zona sur del país, en predios próximos a Montevideo, por su antiguo rol de abastecedor de la capital, en litoral sur y centro del Río Uruguay.

## Empresas y cooperativas lácteas

Según el Registro de empresas inscriptas en INALE a marzo 2023 que desarrollan el procesamiento de la leche, en su fase industrial, son 36, con distinto tamaño y nivel de captación de leche.

**Cuadro 1: Empresas de la industria láctea en Uruguay**

Empresas Procesadoras de leche	
1. CALCAR	19. G. SONDER
2. LA MAGNOLIA	20. LACTOSAN
3. CLALDY	21. VAL BRAVO
4. CERREALIN	22. SALATIN
5. CONAPROLE	23. NATURALACT
6. GRANJA POCHA	24. GRANJA COSMOPOLITA
7. GRANJA PINEROLO	25. CAPRINO
8. COLEME	26. COMEQUE
9. SEGLAR	27. EMILORY
10. BONPROLE	28. BEVEGNI (antes Richard Bevegni)
11. DIMELTON	29. ESTANCIAS DEL LAGO
12. LOS NIETITOS	30. EMBAX
13. LOS OMBÚES	31. ARTISOX
14. INDULACSA	32. RINCÓN DE DOS ARROYOS
15. GRANJA BRASSETTI	33. BORIO GIL JOSELINA Y OTRO
16. FAROLUR	34. REDINIL
17. ECOMEL	35. PIMOR
18. PRONATURALIA	36. ALIMENTOS FRAY BENTOS

*Fuente: Registro de empresas inscriptas en INALE a marzo 2023*

Sin embargo, el 85% de la producción de la leche procesada es captada por 3 empresas, siendo 8 las que tienen la mayor remisión de leche.<sup>5</sup>

Como se observó anteriormente en la caracterización del sector, el líder del mercado es Conaprole, por ser la principal industria captadora de leche y la principal exportadora de productos lácteos. Conaprole capta el 71% de la producción de leche nacional, seguida de Estancias del

Lago con el 10%, Indulacsa - Lactalis con un 4%, Alimentos Fray Bentos con un 3% y Granja Pocha, Claldy y Calcar con un 2% cada una. Y luego, se encuentra Gloria Food.

En el período enero-setiembre 2022, la actividad industrial, medida por el índice de volumen físico publicado por el INE, fue 1,05% menor, acorde con el menor nivel de remisión a plantas comentado anteriormente. La cantidad de trabajadores al cierre del 2021 era de 3.279, de los cuales el 89% son trabajadores permanentes y el resto, zafrales.

En relación a la exportación, la participación de Conaprole aumentó de 75% a 77%, al tiempo que Estancias del Lago incrementa de 9% a 10% de las exportaciones en valor y Alimentos Fray Bentos cae de 4,3% a 3,6%, siempre considerando el período enero-octubre 2022 respecto al mismo período de 2021.

Todos estos datos indican el posicionamiento de Conaprole en el mercado y en el contexto de las relaciones laborales del sector, con un número importante de trabajadores. Esto conlleva a una mayor presencia y poder del Sindicato de trabajadores de Conaprole (AOEC<sup>4</sup>) y a un lugar ponderante en la cámara empresarial, CILU<sup>5</sup>.

### Trabajadores del sector lácteo

Los trabajadores del sector lácteo se dividen según la fase de la cadena productiva. En la fase primaria, los trabajadores de los tambos desarrollan la producción de leche, y según datos de DIEA 2020, representan unas 4.800 personas. En la fase industrial, los trabajadores de las plantas procesadoras son un total de 3.279, al cierre del 2021. El 89% son trabajadores permanentes y el resto, zafrales.

En la fase primaria, los trabajadores lecheros rurales realizan tareas de ordeño e incluso algunos desarrollan otras tareas de peones vinculados a maquinaria y manejo del ganado, sobre todo, en los predios más grandes.

### Sindicatos

En el sector lácteo de Uruguay, la Federación de Trabajadores de la Industria Láctea (FTIL), es la federación de organizaciones sindicales de trabajadores del sector, agrupando varios sindicatos que representan a los trabajadores de la industria láctea en Uruguay. La Federación agrupa tanto sindicatos de empresa (ej. AOEC, ver debajo) como sindicatos de subsectores (ej. SUTOL, ver debajo). Esta asociación gremial integra la Mesa Representativa de la Central Única de Trabajadores, PIT CNT. Si se consideran los sindicatos de industrias directamente afiliados, así como los afiliados a sindicatos de subsectores, la afiliación es de un total de 36 de organizaciones, contando con afiliados pertenecientes a distintas etapas de la cadena láctea.

La influencia y fortaleza de la FTIL es muy fuerte en el sector, con participación en las negociaciones colectivas y las mesas de diálogo sectoriales representando a los trabajadores ante las autoridades y empleadores. Su capacidad organizativa y su liderazgo reconocido han contribuido a establecerla como la referencia sindical principal para los asuntos laborales en el ámbito de la industria láctea.

Por su parte, un número importante de industrias cuenta con su propio sindicato que negocia directamente con la directiva de la empresa y no siempre traslada los temas a la FTIL, e incluso no llegan a la prensa. Por ende, quedan en el ámbito de negociación interna de la empresa. Estos sindicatos, en general, están adheridos o nucleados por la FTIL, ya que es esta Federación quien brinda un respaldo y una representación que les permite contar con una voz unificada y fortalecida en la defensa de las condiciones laborales del sector.

Los sindicatos son la Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole (AOEC), está afiliada a la Central de Trabajadores, el PIT-CNT, e integrada la Federación de Trabajadores de la Industria Láctea, FTIL y como se mencionaba con anterioridad, identificado por la mayor parte de los entrevistados, como el sindicato con mayor peso y poder dentro de la industria láctea. La

<sup>4</sup> Asociación de obreros y Trabajadores de Conaprole

<sup>5</sup> Cámara de la Industria láctea del Uruguay

Confederación de Federaciones y Sindicatos de la Alimentación, COFESA, el Sindicato Obrero de Granja Pocha (SOGRAP), Sindicato de Calcar ALTRAC, Sindicato de LACTALIS – Indulacsa (GROINCA), Sindicato de Trabajadores Unidos de CLALDY (TUCLA), Unión Intersindical de Trabajadores de ECOLAT Cooperativa de Lechería de Melo, uno de los dos sindicatos de COLEME, entre otros sindicatos de empresa o cooperativas procesadoras de leche.

Por otra parte, están los sindicatos de la distribución de productos lácteos organizados en Sindicato Único Transporte Obreros de la Leche (SUTOL), el Sindicato Trabajadores de Transporte de Leche (STTL), los sindicatos de las heladerías industriales como la Asociación de Obreros de Crufi (ASOCRU) o el Sindicato Único de Empleados de Fritran (ex Cemesa) (SUDEC), distribuidora de helados de Conaprole y de reponedores lácteos organizados.

### Asociaciones gremiales y cámaras empresariales

El sector lechero se caracteriza por una fuerte presencia de gremiales históricas en las distintas fases de la cadena productiva con un fuerte posicionamiento.

En la fase primaria, una de las principales agremiaciones es la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL), que representa a los productores de leche, con una fuerte presencia a nivel nacional. Según datos obtenidos de la web de la institución, registra un alto número de asociados, ascendiendo a 1500, distribuidos en 18 departamentos, remitentes a diferentes plantas. Tiene más de 8 décadas de representación gremial y, cuenta con servicios de asesoramiento y gestión tributaria, legal, seguros y campos de recría, entre otros.

Asimismo, en el sector lechero de Uruguay cuenta con una fuerte presencia de agremiaciones a lo largo de todo el territorio nacional, con roles fuertemente articuladores tales como IPL (Intergremial de Productores de Leche), SPLF (Soc. de Productores de Leche de Florida), SPLR (Soc. Productores de Leche de Rodríguez), SPLSR (Soc. Productores de leche de San Ramón), ATC (Agremiación Tamberos de Canelones), APL San José (Agremiación Tamberos de San José), APLEMA (Agremiación Productores de Leche de Maldonado), Productores Lecheros de Rocha, entre otros.

En la fase industrial, la Cámara de la Industria Láctea del Uruguay (CILU), afiliada a la Cámara industrial del Uruguay, representa a las industrias del sector y tiene un rol muy importante en las negociaciones del sector, con las organizaciones sindicales y gobierno.

Por otra parte, también tienen un rol relevante en el sector lácteo, la Cámara Industrial de Alimentos (CIALI) y la Asociación Nacional de Distribuidores de Productos Lácteos (ANDIPROLAC). Por su parte, la Asociación Uruguaya de Pymes Lácteas (AUPyL) es una asociación que nuclea a pymes del sector de Colonia, Rio Negro, Maldonado y San José. Las gremiales industriales y de distribución, además de representar al sector, tienen un rol importante en las negociaciones con otros actores.

### Organizaciones gubernamentales

Los organismos gubernamentales encargados de la regulación, supervisión y promoción del sector lácteo son varios. Su función principal es establecer y aplicar políticas, normativas y regulaciones relacionadas con la producción, transformación, comercialización y calidad de los productos lácteos. Entre los organismos del estado que regulan, supervisan y promueven el sector lácteo se encuentran:

- Ministro de Trabajo y Seguridad social (MTSS)
- Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)
- Instituto Nacional de la Leche (INALE)
- Ministerio de economía y finanzas (MEF)
- Ministerio de Ambiente (DINACEA)
- Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM)

Para el objetivo de este análisis sobre relaciones laborales, el actor clave es el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que es la institución rectora en el diseño, implementación y evaluación

de las políticas de empleo, formación profesional, relaciones laborales y seguridad social a nivel nacional. Entre sus cometidos, el MTSS promueve el diálogo social, trabajo decente y la cultura del trabajo, el cumplimiento de la normativa laboral, la prevención y solución de conflictos a través de la negociación colectiva, la mejora de las condiciones de trabajo y de la seguridad social y el respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores, buscando el desarrollo integral de las personas. De esta manera, se constituye en un actor clave para las relaciones laborales de la industria láctea.

### Instituciones de formación de recursos humanos

La formación para el sector lácteo se ha desarrollado fuertemente en los últimos años. Ya contaba con la formación de alta calidad como la Escuela de Lechería de UTU, ubicada en Colonia y recientemente, la Universidad Tecnológica (UTEC) desarrolló una oferta educativa terciaria para el sector. Por otra parte, INEFOP también ha desarrollado una oferta educativa no terciaria para el sector.

La apuesta de estas entidades educativas es identificar las necesidades del sector y es preparar a los estudiantes para integrarse plenamente a la cadena láctea, a través de propuestas educativas teórico prácticas en los mismos centros y en organizaciones de la zona.

## 3.3 Empleo en el Sector Lácteo

La cadena de valor del sector lácteo puede dividirse en dos fases centrales, que marcan una diferencia importante en términos de las ocupaciones y las habilidades necesarias para desempeñarlas y por lo tanto en el empleo: (i) la actividad primaria o de producción y remisión de leche y (ii) industrialización de leche en planta.

### 3.3.1 Empleo en la actividad primaria

El nivel y caracterización del empleo de esta parte de la cadena no es sencilla de estimar. Utilizando la Encuesta Continua de Hogares (ECH) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), ya que los datos no aparecen suficientemente desagregados y el sector lácteo aparece dentro del grupo de actividades primarias. De todas formas, el INALE en su Encuesta Lechera<sup>6</sup>, releva algunos datos que dan cuenta de algunas características de los empleados en el sector de producción de leche. Según datos de la Dirección Nacional de Estadística del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, para 2022 la actividad primaria está compuesta por 2.147 productores remitentes. Para la misma fecha, la cantidad total de establecimientos con DICOSE<sup>7</sup> (incluyendo queseros artesanales) fue igual a 3.051. Con lo cual existen 905 productores que poseen más de un número de DICOSE. Para estimar el total de trabajadores en el sector se debe considerar, además de los productores, a todos aquellos que trabajan como dependientes. Sin embargo, sobre este grupo no existen estadísticas oficiales. Por su parte, siguiendo los datos de INALE, el capital empleado en la actividad primaria puede también dividirse en 2 grandes bloques: los propios productores y sus familiares que trabajan en los predios y por otra parte asalariados.

A nivel de formación considerado por el máximo nivel educativo alcanzado de los productores y sus familiares que trabajan en el predio, la situación relevada por el INALE está en línea con lo observado a nivel nacional: cerca del 60% no finalizaron la educación secundaria, tal como se observa en el siguiente gráfico:

---

<sup>6</sup> La Encuesta Lechera se realizó durante el año 2020 sobre una muestra representativa de 358 explotaciones con producción de leche con destino comercial. Se relevaron datos relativos al ejercicio 2018/2019 (1/07/2018 – 30/06/2019). Se realizó en forma telefónica.

<sup>7</sup> El N° de DICOSE es un número de registro único e irreplicable en el MGAP adjudicado a una Razón Social que es tenedor de ganado, con o sin tenencia de la tierra

**Gráfico 3: Nivel educativo máximo alcanzado para productores y familiares que trabajan**

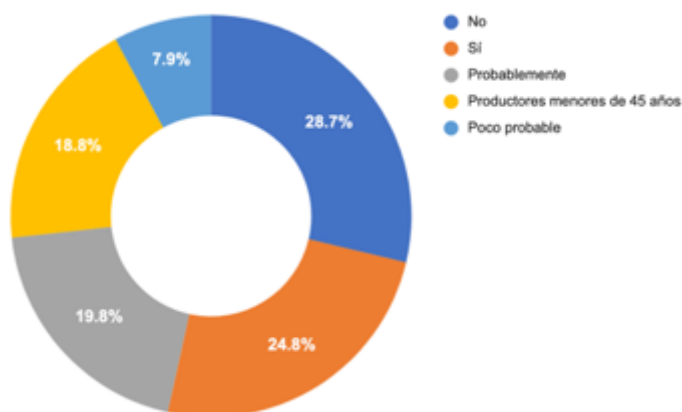


*Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta lechera 2019*

Más del 60 % de los productores que alcanzaron niveles de estudios terciarios lo hicieron en áreas vinculadas directamente a la producción lechera, mientras que el porcentaje es algo menor en el caso de los familiares que trabajan en los predios (47 %).

La orientación de los estudios de quienes hoy trabajan en los predios de producción lechera es relevante si se toma en cuenta que 1 de cada 3 productores considera al menos poco probable que cuente con un relevo generacional, como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4: Considera que cuenta con un relevo generacional (% de establecimientos)**



*Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta lechera 2019*

De todas formas, al menos 40% de los productores y 30% de los familiares que trabajan en el predio no tienen ciclo básico y primaria terminados y con escasas posibilidades de continuidad educativa formal

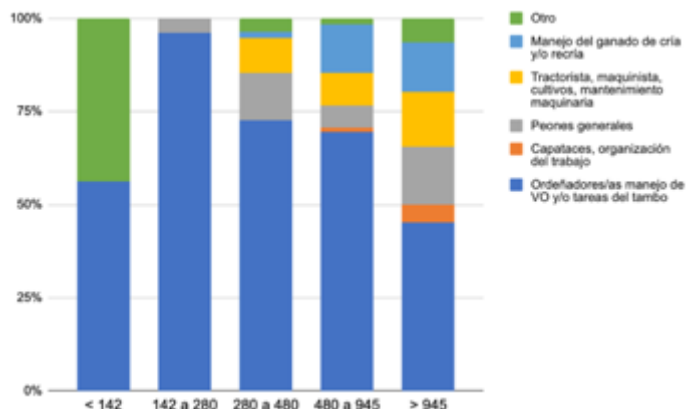
En cuanto a los asalariados que trabajan en los predios remitentes, la encuesta permite caracterizarlos por las actividades que desempeñan en función del estrato de producción anual. Como se observa en la siguiente tabla, la mayor parte de los asalariados trabajan en los predios de mayor nivel de producción, en su mayoría en tareas de ordeño y luego en cantidades iguales entre tareas de peones generales, maquinaria en general y manejo de cría y recría de ganado. En el otro extremo, en los predios de menor producción (menos de 280) la inmensa mayoría de los asalariados se dedican a tareas de ordeño. Como es esperable, en la medida que aumenta el volumen de producción de los predios aumenta la cantidad de asalariados y la diversificación de las tareas.

**Cuadro 2: Asalariados por predio según miles de litros producidos por año**

Menos 142	42	0.1
142 a 280	157	0.4
280 a 480	297	0.7
480 a 945	899	2.0
Más de 945	3.155	7,1

Fuente: Encuesta lechera 2019

**Gráfico 5: Principal tarea de los trabajadores asalariados fijos según producción anual del predio.**



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta lechera 2019

### 3.3.2. Empleo en la industria láctea

Por otro lado, y según datos de la Dirección Nacional de Estadística del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, en el año 2020 la industria láctea empleó a 4.800 trabajadores en el segundo grupo. Dentro de la industria a su vez se puede desagregar el empleo según los puestos de trabajo: en producción y calidad se emplearon a 2.697 personas, en mantenimiento 537, en comercialización y distribución 359, en logística y compras 353, en administración 342, en limpieza a 257 y también existen otros rubros que emplean a menos de 150 personas. A su vez, si observamos el empleo según el tipo de relación contractual vemos que el 79% de los empleados son contratados de manera permanente, un 6% temporarios y el 15% son tercerizados.

**Cuadro 3: Empleo en la industria láctea en el año 2020 según puesto de trabajo y según tipo de relación contractual**

Puestos de trabajo en la industria láctea 2020	Permanentes	Temporarios	Tercerizados	Total
Total	4.126	467	209	4.802
Producción y calidad	2.358	328	12	2.698
Logística y compras	302	51	...	353
Administración	326	16	...	342
Asesoramiento a productores	37	...	...	37
Limpieza	172	44	41	257

Seguridad	25	...	106	131
Mantenimiento	514	8	16	538
Comercialización y distribución de productos	332	20	7	359
Transporte de leche	22	...	27	49
Otros	38	...	...	38

Fuente: MGAP-DIEA

Si observamos la evolución del empleo se observa que el sector ha enfrentado una reducción de su fuerza laboral durante el período pre-pandemia.

A nivel de la actividad primaria, se ha presentado una clara tendencia a la baja en el número de remitentes, para el 2014 remitían 2.927 productores, mientras que para el 2021 esta cantidad se redujo a 2.417. A su vez, también se puede notar una disminución en la fuerza laboral de la totalidad del sector lácteo. En el 2014 dicho sector empleó a 7.864 personas y a fines de 2019 se contabilizaron a 7.101 personas trabajando en esta área (-9,7%).

Luego del período pre-pandemia, puntualmente en los primeros 9 meses del 2022, el personal ocupado y las horas trabajadas aumentaron levemente en la industria láctea (1,86% y 0,95% respectivamente).

### 3.3.3. Oferta educativa

#### Oferta Media Superior

**Cuadro 4: Oferta Media Superior**

	Oferta #1	Oferta #2
	<b>Educación media profesional producción lechera (UTU)</b>	<b>Bachillerato profesional producción lechera (UTU)</b>
Perfil de ingreso	Educación media básica completa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación media profesional - Plan 2004 en Producción Lechera</li> <li>• Formación profesional superior - Plan 1997 y posteriores en Producción Lechera</li> </ul>
Duración	2 años	1 año
Certificación	Operario calificado en producción lechera	Bachiller profesional - Técnico de nivel medio en producción lechera

Fuente: elaboración propia

Aquellos alumnos que culminen sus estudios en la educación media profesional de producción lechera serán capaces de conocer y utilizar los fundamentos científicos y tecnológicos para una correcta actividad productiva. Además, podrán aplicar medidas de protección ambiental y bienestar animal, mientras que comprenden el entorno social, económico, cultural y ambiental en el que trabajan. Por último, estos egresados serán competentes para ejecutar tareas profesionales asegurando la calidad de los procesos de producción lechera y de los productos lácteos a elaborar.



Por otro lado, quienes completen el bachillerato profesional en producción lechera lograrán llevar a cabo los trabajos vinculados con la producción de cultivos, la cría, la reproducción y el manejo del ganado vacuno lechero, buscando asegurar la obtención de leche de calidad. A su vez, serán capaces de gestionar, administrar y tomar decisiones acerca de los recursos humanos, materiales y económicos, en busca de la obtención de un producto final comercializable y rentable. Para finalizar, estos técnicos tendrán el conocimiento científico y tecnológico suficiente como para insertar tecnologías modernas en ambientes que deben ser preservados para generaciones futuras, deberán aplicar medidas de protección ambiental (valorando siempre la dualidad beneficio-perjuicio del desarrollo científico-tecnológico-técnico).

### Oferta Terciaria

**Cuadro 5: Oferta Terciaria**

	<b>Oferta #1</b>	<b>Oferta #2</b>	<b>Oferta #3</b>	<b>Oferta #4</b>	<b>Oferta #5</b>
	<b>Técnico terciario en industrias lácteas (UTU)</b>	<b>Técnico terciario en producción lechera (UTU)</b>	<b>Especialización lechería con énfasis en producción (UTU)</b>	<b>Tecnólogo en manejo de sistemas de producción lechera (UTEC)</b>	<b>Licenciatura en ciencia y tecnología de lácteos</b>
Requisitos de ingresos	Egresados de bachillerato (opción biológico o científico), bachillerato técnico agrario, educación media tecnológica (opción agraria o química y termodinámica), bachillerato profesional opción lechera	Educación media superior - Bachillerato tecnológico de: educación media tecnológica agrario plan 2004, bachillerato tecnológico tecnología agraria plan 1997, bachillerato técnico agrario plan 1976, educación media superior - bachillerato profesional en el área agraria (agrícola ganadera, producción lechera), otros bachilleratos de perfil biológico o científico.	Profesionales y técnicos con experiencia en el área.	Egresados de educación media superior del consejo Educación Secundaria en las siguientes orientaciones: ciencias agrarias, ciencias biológicas, físico matemática y matemática-diseño. Egresados de bachilleratos agrarios del consejo de educación técnico profesional/UTU.	Egresados de educación media superior del consejo de educación secundaria en todas las diversificaciones. Egresados de educación media superior del consejo de educación técnico profesional. Para los egresados de la tecnicatura en industrias lácteas CETP-UTU, esta carrera ofrece continuidad de estudios permitiéndoles titularse al culminar seis semestres. Estudiantes de carreras terciarias y/o universitarias del área, quienes se ajustarán al procedimiento de convalidación establecido en la normativa institucional.
Duración	5 semestres (3088 horas/curso)	2 años (2680 horas/curso)	4800 horas	2 años	4 años en La Paz Colonia (modalidad semi presencial), (3 años si se egresa

					de la escuela de lechería), modalidad con prácticas profesionales en empresas.
Certificación	Técnico en industrias lácteas	Técnico en producción lechera	Especialista en producción lechera	Tecnólogo en manejo de sistemas de producción lechera	Licenciado en ciencia y tecnología de lácteos

*Fuente: elaboración propia*

Dentro del sector lácteo existe una amplia oferta educativa terciaria, esto conlleva a que los graduados de las diferentes especializaciones presentan características diversas, a continuación, se detalla acerca del perfil de cada uno de ellos.

En primer lugar, el técnico en industrias lácteas será capaz de llevar a cabo políticas de planificación, así como también ser parte de proyectos productivos de pequeño, mediano y gran tamaño. Al mismo tiempo podrán encargarse del ajuste de las normas de seguridad, higiene y conservación del medio ambiente y de la conservación de energía. A su vez, los egresados de esta tecnicatura podrán elaborar e interpretar informes analíticos y tomar decisiones sobre comercialización de productos, adquisición de equipos e insumos y necesidades financieras.

En segundo lugar, se encuentra la tecnicatura en producción lechera, quienes egresen de esta especialización poseerán conocimientos relevantes de los procesos tecnológicos de la producción de la leche; además, serán capaces de reconocer y resolver situaciones problemáticas tomando decisiones contextualizadas en forma individual y colectiva, de manera eficiente y ética. Dichos técnicos serán capaces de tomar decisiones racionales de planificación, programación, ejecución, control y evaluación en la formulación y/o ejecución de proyectos productivos, atendiendo aspectos de organización de predio, identificando recursos de capital, dimensionamiento del plan forrajero y nutricional, gestión de equipamiento agro-mecánico, agrícola y lechero.

En tercer lugar, los tecnólogos en manejo de sistemas de producción lechera (alternancia) tendrán la capacidad de administrar, monitorear y controlar los sistemas de producción lechera (SPL) a partir de las buenas prácticas y los desarrollos tecnológicos derivados de la innovación en un contexto globalizado de producción de leche, promoviendo así la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales. Además, podrán organizar y manejar el capital humano de los SPL, teniendo en cuenta la salud y seguridad ocupacional, así como las condiciones de trabajo decente, asegurando la sustentabilidad y competitividad del sistema. Por último, dichos tecnólogos serán capaces de desarrollar actividades de investigación aplicada en base a la búsqueda, organización, sistematización e interpretación de los datos relacionados con los procesos de SPL, teniendo siempre el fin de contribuir al mejoramiento continuo de estos sistemas.

Por otro lado, el perfil del egresado de la especialización en lechería con énfasis en producción se destaca por tener la capacidad de tomar decisiones productivas y de gestión; además, poseerá conocimiento global de los sistemas de producción lechera en Uruguay (desde la producción primaria hasta la comercialización de la leche e insumos).

Para culminar se brindarán detalles acerca del perfil de egreso de un licenciado en ciencia y tecnología de lácteos. Ellos serán competentes para la creación y gestión de empresas de leche y/o productos lácteos; así como también, para el desarrollo y control de los procesos productivos de leche y/o productos lácteos de acuerdo a modelos de calidad reconocidos a nivel nacional e internacional. A su vez, contarán con la formación profesional necesaria tanto para el desarrollo de proyectos de investigación aplicada e innovación en nuevos productos, como para realizar

estudios sobre el mercado y sus consumidores. Los licenciados antes mencionados también podrán trabajar como asesores de industrias, de pequeñas y medianas empresas y de pequeños productores de alimentos lácteos.

Según los datos proporcionados por el Anuario Estadístico de Educación, actualmente en Uruguay es posible continuar los estudios relacionados a la actividad lechera tanto a nivel universitario como a nivel terciario (no universitario). La oferta educativa no universitaria se concentra en la Escuela Superior de Lechería (UTU-CETP), ubicada en Colonia Suiza, mientras que la licenciatura es dictada en la Universidad Tecnológica del Uruguay de La Paz (también localizada en el departamento de Colonia).

A nivel terciario se ofrece la Tecnicatura en Manejo de Sistemas de Producción Lechera y el Curso en Industrias Lácteas, ambos dictados bajo el programa de DGETP. Además, desde el 2015, los alumnos pueden cursar la Licenciatura en Ciencias y Tecnologías de Lácteos (antes denominada licenciatura en leche y productos lácteos), completando así la oferta educativa hasta el nivel superior.

En el año 2021, 21 estudiantes cursaron la tecnicatura antes mencionada, esta está focalizada en formar tecnólogos con alto nivel de especialización en el manejo operativo/productivo de los Sistemas de Producción Lechera. Durante el mismo año fueron 8 las personas que culminaron esta especialización.

Por otro lado, en el 2021, 54 estudiantes se encontraban matriculados en el Curso de Industrias Lácteas. Esta formación permite a los estudiantes involucrarse en los procesos de recepción de leche y sus distintas alternativas de industrialización y comercialización.

Además, existe en Uruguay la posibilidad de continuar los estudios en esta área a nivel universitario. La licenciatura ofrecida por la UTEC se encuentra en auge, si bien en el 2021 solo se egresó una persona, la cantidad de estudiantes interesados por esta carrera ha crecido considerablemente, en el 2021 se alcanzó a tener 63 estudiantes matriculados.

## 4. Conflictividad y relaciones laborales en la industria láctea

La conflictividad laboral es entendida como uno de los componentes de las relaciones laborales, en tanto es un indicador de las relaciones de trabajo. Lo que ocurre en la conflictividad no sólo afecta a los trabajadores y empresarios de una industria, es un indicador de consenso y estabilidad social.

La medición de los niveles de conflictividad, el análisis de sus dinámicas, sus causas, formas y repercusiones permite contar con otro elemento para caracterizar las relaciones laborales de un sector en particular. Para ello tomamos como indicador el índice de conflictividad que elabora la Universidad Católica del Uruguay. El mismo, siguiendo recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se basa en los conflictos activos que involucran a trabajadores dependientes y que se expresan con interrupciones temporales de trabajo. Comenzó a elaborarse en el año 1995 y mide la conflictividad en términos de parámetros que vinculan días y horas de trabajo perdidas a causa de los conflictos con los días y horas que normalmente se hubieran podido trabajar, lo cual nos da una verdadera dimensión de la conflictividad desde el punto de vista cuantitativo.

A continuación, se presenta un cuadro con las jornadas perdidas de la industria láctea desde el año 1999:

**Gráfico 6. Jornadas perdidas en la industria láctea por año**



*Fuente: Departamento de Estudios Organizacionales, Universidad Católica del Uruguay*

Resulta interesante vincular estas estadísticas con el contexto social, económico y político en el que se dan. En las entrevistas preliminares que se realizaron a propósito del presente estudio, los actores referentes en el sector mencionan la estacionalidad de la leche como un tema central a la hora de describirlo. En ese sentido, al analizar lo ocurrido desde el año 1999 hasta el 2022<sup>8</sup> se establece una relación positiva en se establece una relación positiva entre los meses de septiembre, octubre y noviembre con la mayor cantidad de jornadas perdidas en la industria. La aplicación de medidas como los paros en el momento “zafra” del año podría ser parte de una estrategia sindical, como ocurre en otros sectores en Uruguay.

El índice de conflictividad permite además analizar las causas que llevan a los sindicatos a materializar una demanda en un conflicto. En esta industria, en el período estudiado, la mayor parte de las causas están dentro de las categorías de salarios, condiciones de trabajo o empleo, siendo salarios y empleo las más relevantes.

<sup>8</sup> Año desde el que se tienen estadísticas del sector lácteo según registros de UCU

No todos los conflictos de la industria láctea tienen el mismo peso. Algunos conflictos tienen un alto destaque en prensa y sin embargo en términos estadísticos son insignificantes. Este aspecto es relevante porque, a diferencia de otros sectores, por el tipo de producto de esta industria, se da una connotación muy negativa en el imaginario colectivo a la vez de problemas de insuficiencia de un producto como la leche.

El estudio de la negociación colectiva y la conflictividad laboral puede abordarse de manera sectorial, tal como se muestra en este capítulo.

Sin embargo, es menester aclarar que cuando el mismo se analiza a nivel de empresa, pueden presentarse situaciones muy diversas como sucede en la industria láctea.

Tal como se vio en el apartado vinculado a la normativa laboral, en la negociación colectiva en Uruguay en Consejos de Salarios se da una situación de heterogeneidad que existe dentro de los sectores y que se constata en esta industria también (con matices cuando existen empresas que pueden ser percibidas como dominantes versus un conjunto de empresas que se auto denominan “tomadoras” de reglas).

# 5. Normativa laboral general y específica respecto del sector lácteo

En el presente capítulo realizamos un resumen del marco normativo actual de las relaciones laborales colectivas en nuestro país, incluyendo la regulación general y asimismo la regulación existente para el sector lácteo.

## 5.1 Marco normativo general

A continuación, identificamos la normativa general respecto de las tres grandes temáticas que hacen a las relaciones laborales colectivas en nuestro país: derecho de huelga, negociación colectiva y libertad sindical.

### 5.1.2 Huelga

El derecho a la huelga en nuestro país es reconocido por la Constitución, la cual se limita a establecer que el mismo es un derecho gremial y delega en la ley su reglamentación (art. 57).

A su vez, dicha reglamentación se concretó entre otros aspectos, en la obligación de preavisar con un plazo de siete días al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (en adelante “MTSS”) en los casos de huelga (Ley 13.720), normativa que, por no poseer una sanción, no suele ser aplicada en la práctica.

Al mismo tiempo, se prevé en la Ley de Negociación Colectiva N° 18.566 (en adelante “LNC”) que durante la vigencia de los convenios colectivos que se celebren, las partes están obligadas a no promover medidas de fuerza respecto de todos los temas que integraron la negociación y hayan sido incluidos en el convenio respectivo, excluyéndose de dicha obligación las medidas sindicales de carácter nacional convocadas por las organizaciones sindicales

Existen normas no específicas sobre la huelga pero que refieren a la misma. Por ejemplo, en materia de licencia se prevé que las ausencias por huelga configuran tiempo trabajado a los efectos de la generación de la misma (Ley 12.590). En sede de subsidio por desempleo se prevé que quienes se encuentren en estado de huelga no tendrán derecho al mismo (Decreto Ley 15.180). También se prohíbe la posibilidad de recurrir a trabajadores tercerizados (por subcontratación, intermediación o suministro de mano de obra) para reemplazar trabajadores que se encuentran en conflicto colectivo (Ley 18.099), o que el presentismo se descontará solamente en forma proporcional en caso de huelga (Ley 19.051).

La normativa referida es escasa y no sistemática, y ha sido aplicada en casos concretos por la jurisprudencia, así como interpretada por la doctrina. Sin embargo, debe tomarse en consideración que como los conflictos colectivos del trabajo quedan por fuera de la competencia de los tribunales, la jurisprudencia se ha expresado sobre los mismos sólo en forma tangencial frente a reclamos individuales de créditos laborales.

En cuanto a las características de la huelga, debe decirse que es un derecho gremial. La jurisprudencia ha entendido que cuando un grupo de trabajadores se rehúsa voluntariamente a realizar su tarea, deberá determinarse si eso configura huelga o abandono de trabajo, lo que dependerá de un conjunto de circunstancias, como ser el entre otros, el número de trabajadores, el apoyo del PIT-CNT y la razón motivante.

Por otro lado, se ha entendido por la jurisprudencia en casos concretos que existe obligación de preavisar, en virtud de lo previsto por la normativa antes citada. Si bien en la práctica no se

cumple con la formalidad de preavisar por escrito al Ministerio de Trabajo que se dará comienzo a una huelga, cuando existen instancias de negociación antes de ir a la huelga, se puede entender que se cumplió con el requisito legal. Cuando se agotan las instancias de negociación que, por lo general, duran más de 7 días, las partes están en conocimiento que una de las posibles medidas del sindicato sea ir a la huelga. En los casos de huelgas sorpresivas, es decir, de aquellas que no están precedidas de instancias de negociación, es claro que se incumple con la obligación de avisar previamente al Ministerio de Trabajo.

La doctrina se encuentra dividida entre quienes entienden que la falta de preaviso no tiene ningún efecto ya que la ley no prevé una sanción al respecto, y quienes opinan que de no existir preaviso la huelga es ilegítima, y el empleador puede aplicar sanciones o descontar días para la consideración del derecho a licencia. La jurisprudencia ha entendido en algunas oportunidades que la falta de preaviso torna a la huelga ilícita, y ello conlleva que el trabajador despedido con motivo de la huelga no pueda reclamar que existió un despido abusivo (y pretender el doble o el triple de la indemnización común). Considerando en tal caso que el contrato se extingue con el pago de la indemnización por despido legal exclusivamente.

La huelga no genera derecho al cobro de salarios. Se entiende por la mayoría de la doctrina y la jurisprudencia que debido a que la huelga posee como efecto suspender las obligaciones principales del contrato de trabajo, el empleador no está obligado a pagar los salarios durante el ejercicio del derecho de huelga. La jurisprudencia también ha expresado que el no pago de salarios comprende no sólo al salario fijo sino también a los elementos variables (por ejemplo, comisiones) y también a las primas por presentismo o antigüedad. Respecto de esta última, se ha sostenido que durante el tiempo que conlleve la huelga, se continúa generando antigüedad, pero no se percibe la prima.

### 5.1.2 Modalidades atípicas de huelga

Dado que la normativa no provee una definición acerca de qué debe entenderse por huelga, existen determinadas modalidades de conflicto respecto de las cuales se discute su inclusión o no en ese concepto, con todas las consecuencias que ello acarrea. Se trata por ejemplo del trabajo a desgano, a reglamento, selectivo, los paros perlados o intermitentes, etc.

El Decreto 401/2008, aplicable a la Administración Central, es por ahora la única norma que tuvo como finalidad establecer una regulación específica sobre "*medidas gremiales o similares, identificadas como trabajo a reglamento, a desgano, paro de brazos caídos*", previendo que el Estado podrá descontar del salario de los funcionarios de la Administración central en forma proporcional, el término en el cual éstos adopten medidas gremiales que determinen la disminución de sus tareas dentro de su horario habitual.

La doctrina tradicional uruguaya mantuvo un criterio amplio de huelga, según el cual todas estas modalidades atípicas configuraban subtipos de la misma, que por lo tanto eran lícitas y gozaban de la protección constitucional que se otorga al derecho de huelga. La jurisprudencia en general compartió dicho criterio.

Lo que ha generado más discrepancias es la forma en la cual se debe proceder a descontar el salario frente a estas modalidades, ya que el no pago del salario por las horas no trabajadas no da respuesta a aquellas modalidades en las cuales se trabaja, pero de forma diferente a la habitual o se realizan paros intermitentes que producen un mayor perjuicio para el empleador que el tiempo cierto durante el cual no se trabaja.

Parte de la doctrina moderna uruguaya entiende que es posible reducir el salario en proporción a la baja de rendimiento, independientemente de un criterio meramente cronológico de cuántas horas no se trabajó. Esto es aplicable tanto a aquellas modalidades de trabajo a desgano, como en los paros perlados, porque en este último caso la actividad se ve resentida más allá de lo que

dura la suspensión del trabajo, y el tiempo que no se trabajó se proyecta en sus consecuencias sobre el tiempo siguiente.

Ello en tanto al configurar el contrato de trabajo una relación bilateral, el empleador que en su calidad de acreedor acepta recibir una prestación parcial, también tiene derecho a disminuir el salario que está obligado a abonar.

También se ha dicho que, en el caso del trabajo a desgano, la consecuencia de la disminución de rendimiento intencional como medida de lucha es similar para los contratos de trabajo cuyo salario se encuentra pactado por unidad de tiempo, como cuando está fijado según la producción realizada.

Desde el punto de vista jurisprudencial, existió una decisión del Tribunal de lo Contencioso Administrativo que en un caso de “trabajo a reglamento” admitió que los funcionarios públicos que adopten tal conducta debían ver disminuida su remuneración en forma proporcional a la reducción de su rendimiento<sup>9</sup>.

### 5.1.3 Ocupación de los lugares de trabajo

No existe ninguna legislación específica al respecto. La Ley 19.889 estableció en su artículo 392 que el Estado garantiza el ejercicio pacífico del derecho de huelga, el derecho de los no huelguistas a acceder y trabajar en los respectivos establecimientos y el derecho de la dirección de las empresas a ingresar a las instalaciones libremente.

- Si bien la norma mencionada no se refirió específicamente a las ocupaciones del lugar de trabajo, el Decreto N° 281/2020 reglamentó dicha disposición estableciendo los siguiente:
- Ocurre una ocupación de un lugar de trabajo público o privado, el jerarca o empleador podrá solicitar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) su intervención.
- El MTSS podrá convocar a una instancia de conciliación en plazo perentorio, sin perjuicio de intimar en cualquier momento, antes, durante o después de esa instancia, a la desocupación en forma inmediata, bajo apercibimiento del uso de la fuerza pública.
- Si la ocupación persistiere, el MTSS solicitará al Ministerio del Interior el desalojo inmediato de los ocupantes.
- En los hechos, la desocupación mencionada se encuentra condicionada a que la ocupación incumpla con alguno de los requisitos establecidos en la Ley N° 19.889. Esto implica que, si se produce una ocupación del lugar de trabajo, que permite a los no adherentes acceder y trabajar y asimismo a la dirección de las empresas a ingresar libremente, entonces no existiría una ocupación ilegal y no podría procederse a la desocupación.

Destacamos que el mencionado Decreto N° 281/2020 derogó al Decreto N° 165/2006, el cual establecía expresamente que la ocupación era una modalidad del derecho de huelga.

La Ley 19.889 también declara ilegítimos los piquetes que impiden la libre circulación de personas, bienes o servicios, en espacios públicos o privados de uso público.

### 5.1.4 Negociación colectiva

La negociación colectiva en Uruguay en el sector privado tiene como norma principal a la LNC. Como regla general, se prevé que las partes pueden elegir negociar en el nivel que deseen. Los niveles de negociación pueden ser: a nivel de rama o sector de actividad (y en ese caso la negociación se realiza en el ámbito de los Consejos de Salario, o fuera del mismo la negociación bipartita entre las organizaciones representativas de trabajadores y empleadores del sector de que

---

<sup>9</sup> Sentencia N° 629 de fecha 25 de octubre de 2004 – Base jurisprudencia TCA



se trate) o a nivel de empresa o establecimiento o cualquier otro nivel inferior (en cuyo caso negocia la empresa, en principio con el sindicato).

El art. 14 de la LNC prevé que son sujetos legitimados para negociar y celebrar convenios colectivos un empleador, un grupo de empleadores, una organización o varias organizaciones representativas de empleadores, por una parte, y una o varias organizaciones representativas de los trabajadores, por otra. Cuando exista más de una organización que se atribuya la legitimidad para negociar y no medie acuerdo entre ellas, la legitimación para negociar se reconoce a la organización más representativa, en atención a los criterios de antigüedad, continuidad, independencia y número de afiliados de la organización.

Originalmente dicha norma establecía que, a nivel de empresa, cuando no existiera un sindicato, la legitimación para negociar corresponde a la organización más representativa del nivel superior. Recientemente la Ley N° 20.145 eliminó esta referencia, por lo que actualmente (aunque la temática no ha sido todavía analizada por la doctrina al tratarse de un cambio muy reciente) puede entenderse que, si no hay sindicato a nivel de empresa, no es necesario recurrir al del nivel superior, y podría negociarse con otro sujeto legitimado.

En este sentido ya se manifestaba parte de la doctrina<sup>10</sup>, al entender que Uruguay ratificó el Convenio Internacional del Trabajo N° 135 en forma posterior a la aprobación de la Ley N° 18.566, siendo que dicho convenio prevé como un sujeto de las relaciones colectivas a los representantes electos, es decir, representantes libremente elegidos por los trabajadores de la empresa, de conformidad con las disposiciones de la legislación nacional o de los contratos colectivos, y cuyas funciones no se extiendan a actividades que sean reconocidas en el país como prerrogativas exclusivas de los sindicatos.

La determinación de los salarios mínimos y la actualización de los salarios en general recae generalmente en los Consejos de Salarios, que son órganos tripartitos compuestos por representantes del Poder Ejecutivo, los empleadores y los trabajadores. Según la Ley N° 10.449, estas decisiones se toman mediante votación mayoritaria de los miembros. Si se desea establecer condiciones laborales, se requiere el voto afirmativo tanto de los representantes de los trabajadores como de los empleadores.

Particularmente en la negociación por Consejo de Salario, el Estado posee una influencia significativa. En primer lugar, el Estado establece los "lineamientos" o directrices que los grupos de negociación deben seguir. Aunque esta práctica no está respaldada por una norma específica, se ha llevado a cabo durante muchos años. En segundo lugar, el Poder Ejecutivo tiene derecho a voto en el Consejo. Por último, el Poder Ejecutivo, en virtud del Decreto Ley 14.791, conserva la facultad de "*regular las remuneraciones de los trabajadores del sector privado*". Esto significa que en caso de que no haya acuerdo entre las partes o votación por mayoría, el Poder Ejecutivo podrá unilateralmente establecer los salarios mínimos y ajustes para todo el sector de actividad.

Según la Ley 10.449, las decisiones tomadas por cada grupo de actividad tendrán efectos generales una vez que sean registradas y publicadas por el Poder Ejecutivo. Esto significa que las negociaciones realizadas a nivel de cada grupo se aplican a todos los empleadores, sin importar las diferencias que puedan existir entre ellos, como el tamaño de la empresa, la facturación o la ubicación geográfica. Además, la LNC establece que los convenios colectivos celebrados a nivel de rama de actividad, entre las organizaciones más representativas de empleadores y trabajadores, tienen aplicación general en el sector una vez que sean registrados y publicados por el Poder Ejecutivo.

Los salarios mínimos y sus actualizaciones también podrían fijarse por negociación bipartita de empresa, establecimiento u otros niveles inferiores. El artículo 15 de la LNC permite que las partes negocien a nivel de rama o sector de actividad, empresa, establecimiento o cualquier otro nivel

---

<sup>10</sup> Castello, Alejandro. Convenio Colectivo en Derecho del Trabajo tomo IV, 1ª. Ed febrero de 2021, p. 343.

que consideren adecuado. Sin embargo, se establece que las negociaciones en niveles inferiores no pueden reducir los mínimos acordados en los convenios colectivos de niveles superiores, a menos que sea autorizado por el respectivo Consejo de Salarios.

Esto significa que la única posibilidad de una negociación bilateral que establezca condiciones diferentes a las acordadas a nivel del grupo requiere la autorización del Consejo correspondiente. Con base en esta norma, en situaciones excepcionales, los Consejos han permitido "descuelgues" para empresas que, debido a circunstancias graves, no pueden cumplir con los mínimos establecidos por el grupo. Sin embargo, estos "descuelgues" solo se han permitido en empresas que demuestren que no pueden cumplir con lo establecido, sin llegar a situaciones de insolvencia u otras circunstancias similares de gravedad.

Teóricamente, los Consejos de Salarios podrían establecer diferencias para empresas basadas en facturación, empleados, ubicación, entre otros aspectos, pero esto no suele suceder. A modo de ejemplo, durante la pandemia, de manera excepcional, las directrices del Poder Ejecutivo contemplan ajustes menores para las "microempresas", pero esta situación fue una excepción.

### 5.1.5 Libertad sindical

La normativa sobre libertad sindical es escasa, aunque en los últimos 17 años se han comenzado a dictar normas legales y reglamentarias en materia de derecho colectivo. Los sindicatos se rigen por el principio de autarquía sindical, conforme al cual, son libres de darse la forma de organización que deseen, sin control administrativo, aunque recientemente la Ley 20.127 estableció que para que el sindicato tenga derecho a la retención de la cuota sindical y a solicitar información en el ámbito de la negociación colectiva, debe tener personería jurídica registrada en un trámite sencillo ante el MTSS y debe tener actualizados los registros de sus representantes. No hay normas que digan cómo deben elegirse los delegados, ni cuántos miembros debe tener la comisión directiva del gremio.

Las normas fundamentales son los preceptos constitucionales que reconocen el derecho de asociación y el de huelga (arts. 39 y 57 de la Constitución), y los convenios internacionales de trabajo (CIT) aprobados por la OIT y ratificados por Uruguay (básicamente, CIT 87 de Libertad sindical y CIT 98 de Protección de la libertad sindical).

Los sindicatos se encuentran organizados por rama de actividad, y a su vez se encuentran mayoritariamente nucleados en una central nacional PIT-CNT.

No existe una ley de encuadramiento sindical, por lo que los trabajadores son libres de afiliarse al sindicato que deseen, independientemente del sector de actividad en que trabajen.

A nivel de sector de actividad, se negocian facilidades para el ejercicio de la actividad sindical, como lo es la licencia sindical, regulada en la Ley 17.940. La misma consiste en tiempo remunerado por el empleador para el ejercicio de actividad sindical. Su fijación es una de las competencias del Consejo de Salarios.

La Ley 17.940 prevé asimismo un mecanismo de reinstalación, en caso de que un trabajador haya sido despedido por razones antisindicales. Se trata del único caso de despido en nuestro derecho que admite su anulación y posterior inserción del trabajador en la empresa dispuesta por un juez. Para evitar la reinstalación, el empleador deberá probar la existencia de una causa razonable, relacionada con la capacidad o conducta del trabajador, o basada en las necesidades de la empresa, establecimiento o servicio, u otra de entidad suficiente para justificar la decisión adoptada.

## 5.2. Normativa del sector lácteo emanada de la negociación colectiva

## 5.2.1 Los grupos de Consejo de Salarios aplicables al sector lácteo

Partiendo de las etapas identificadas por PIEDRABUENA y otros, podemos distinguir las fases de preproducción de la leche, producción de la leche, insumos industriales, producción artesanal, producción industrial, distribución y agentes facilitadores<sup>11</sup>. Considerando las mismas, es posible identificar diversos grupos de actividad en los cuales quedan comprendidas las etapas principales:

La fase de producción de la leche queda comprendida en el Grupo 22 “Ganadería, agricultura y actividades conexas” denominado en la jerga “Grupo Madre” del sector rural. Los laudos o convenios que se aprueban distinguen generalmente los salarios mínimos aplicables a tres subsectores, uno de los cuales es precisamente el de “Tambos” (los otros dos son “Plantaciones de Arroz” y una previsión residual para los “Demás sectores Grupo Madre”). A la fecha de redacción del presente trabajo, el último convenio aprobado tiene una vigencia desde el 1 de julio de 2021 hasta el 30 de junio de 2023.

La fase de la producción se complementa con una post producción consistente principalmente en la conservación y transporte de la leche, la cual queda comprendida en el Grupo 13 “Transporte y almacenamiento” subgrupo 7 “Transporte terrestre de carga Nacional. Todo tipo de transporte de carga para terceros, exceptuando los mencionados en otros grupos. Servicios de autoelevadores, grúas y equipos para movilización de carga con chofer u operador”, Capítulo 2 “Transporte de leche a granel”. Dicho subgrupo comprende a las categorías de chofer de camión cisterna de leche con o sin tecnología y al chofer de semirremolque cisterna de leche con o sin tecnología.

El último convenio tiene una vigencia desde el 1 de julio de 2021 hasta el 30 de junio de 2023.

La producción industrial se encuentra alcanzada por el Grupo 1 “Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco” subgrupo 1 “Industria láctea” capítulo 1 “Industria láctea”. El alcance sector es nacional, comprendiendo a todas las empresas y trabajadores del sector. El acuerdo vigente rige desde el 1 de enero de 2022 hasta el 31 de diciembre de 2024.

La distribución interna se encuentra alcanzada por el Grupo 1 “Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco” subgrupo 1 “Industria láctea” capítulo 1 “Distribuidores de productos lácteos”. El alcance sector es nacional, comprendiendo a todas las empresas, incluyendo a todos los trabajadores salvo a el personal de dirección y demás cargos jerárquicos. El acuerdo vigente rige desde el 1 de septiembre de 2021 hasta el 31 de agosto de 2025.

La distribución al mercado externo es realizada directamente por las empresas industrializadoras.

## 5.2.2 Los tipos de acuerdos alcanzados en sector industrial lácteo

A los fines del presente informe nos centramos en el sector industrial lácteo, que es el que capta la mayoría de la leche remitida. Desde 2005 en adelante existieron nueve rondas de negociación, que derivaron en la celebración de nueve acuerdos o laudos en el sector, el último de los cuales vence en el año 2024. En la primera ronda de negociación (1 de julio de 2005 al 30 de junio de 2006) se alcanzó un convenio colectivo entre la FTIL y la CILU que luego fue homologado por el Poder Ejecutivo. En la segunda ronda de negociación, conviven una determinación de salarios por decreto, con un convenio colectivo complementario.

En el período del primero de julio al 31 de diciembre de 2006, las partes no lograron llegar a un acuerdo, por lo que el Poder Ejecutivo, en uso de las facultades conferidas por el Decreto-Ley N° 14.791, fijó los ajustes y salarios mínimos del sector. El decreto, de fecha 10 de octubre de 2006 dejó constancia de que la imposibilidad de llegar a un acuerdo se debió a la inasistencia de los delegados del sector trabajador a la reunión convocada. Un par de meses después, la CILU y la

---

<sup>11</sup> Piedrabuena y otros (2011). Mapeo y cuantificación de la cadena láctea uruguaya. La Cadena Láctea en Uruguay: Planeamiento Estratégico para el Litoral Oeste (pp. 109-123). <http://www.ainfo.inia.uy/digital/bitstream/item/11288/1/cri-planeamiento-estrategico-p.109-123.pdf>

FTIL celebran un convenio colectivo con vigencia del 1 de julio de 2006 al 31 de diciembre de 2008, complementario del decreto mencionado anteriormente, que luego es homologado por el Poder Ejecutivo.

En la tercera ronda se alcanza nuevamente un convenio entre la CILU y la FTIL, por el período 1° de enero de 2009 y el 31 de diciembre de 2010. En la cuarta ronda, ya se encuentra vigente la LNC no siendo necesaria la homologación del Poder Ejecutivo del acuerdo alcanzado por mayoría o por unanimidad en el Consejo de Salarios. En dicho ámbito se alcanza un nuevo convenio con vigencia del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011, que automáticamente fue prorrogado por un año más. Se incluye por primera vez una cláusula de paz y prevención de conflictos. En las mismas se establece que la FTIL y sus sindicatos no realizarán medidas de fuerza por aspectos incluidos en dicho convenio (sin perjuicio de la posibilidad de acatar medidas generales). También se acuerda que, en caso de situaciones conflictivas, se comunicarán previamente a la otra parte para tratarse en comisión bipartita, para luego elevarse al Consejo de Salarios y por último a la DINATRA.

En la quinta ronda se acuerda con convenio en el ámbito del Consejo de Salarios, por el período 1° de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2015. Se incluye por primera vez la “Cláusula de 48 horas”, la cual prevé que en caso de que se generen situaciones conflictivas en las empresas, cualquiera de las partes podrá convocar a la contraparte en un plazo no mayor a 48 horas. En ese período la empresa o el sindicato se abstendrán de innovar mientras dure la negociación. A esos efectos se establece que la empresa se comunicará con la secretaría del sindicato y el sindicato se comunicará con la secretaría de RRHH de la empresa. Las comunicaciones se deberán hacer por escrito.

En la sexta ronda de negociación, nuevamente se alcanza un convenio en el ámbito del Consejo de Salarios, el cual posee una vigencia del 1 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2017. Se agrega a la “Cláusula de las 48 horas” la necesidad de que la situación deberá ser comunicada, tanto a CILU como a FTIL. Si bien la decisión es alcanzada por convenio, la CILU incluye una declaración unilateral indicando que consideraba que, durante la vigencia del mismo, no deberán realizarse medidas de fuerza por mejoras salariales.

En la séptima ronda de negociación se aprueba un convenio con vigencia 1° de enero del año 2018 y el 31 de diciembre del año 2019, con posibilidad de prórroga automática por un año más que efectivamente tuvo lugar. Se incluyen asimismo las cláusulas de paz y de prevención de conflictos referidas anteriormente.

En la octava ronda de negociación, las partes no logran llegar a un acuerdo dentro del Consejo. Por ese motivo, el Poder Ejecutivo hace una propuesta, que es aprobada con el voto del sector empresarial, teniendo el voto en contra del sector trabajador. El laudo tiene vigencia del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021. Al tratarse de un laudo sin convenio entre trabajadores y empleadores, el mismo se limita a establecer los ajustes de sueldo (en aplicación de la LNC), sin que se incluyan otras condiciones de trabajo, cláusula de prevención de conflictos ni de paz. Es la segunda vez en todo el período desde 2005 que las partes trabajadora y empleadora no alcanzan un acuerdo. En la novena ronda de negociación, se aprueba el convenio que rige en la actualidad (1 de enero de 2022 a 31 de diciembre de 2024). El convenio incluye las cláusulas de paz y prevención de conflictos, aunque con limitaciones respecto de las redacciones anteriores. El convenio es de agosto de 2022, lo cual implica un extenso plazo (desde enero de 2022) sin que haya existido un laudo vigente. E incluso un período mayor (desde diciembre de 2020) sin un convenio con acuerdo entre trabajadores y empleadores. La extensión de este período había motivado que, en diciembre de 2021, la CILU y la FTIL celebraron un convenio colectivo incluyendo un adelanto a cuenta de futuros ajustes, y, asimismo, que, con el objetivo de mantener la paz laboral durante las negociaciones, se haya acordado de que durante las mismas se mantendrán con vigencia las cláusulas de paz y de prevención de conflictos de convenios anteriores.

### 5.2.3 Regulación de la licencia sindical

En 2007 se regula la licencia sindical en el sector industrial lácteo, estableciéndose como beneficiarios los integrantes del Consejo Directivo de la FTIL y sus suplentes, los directivos de los sindicatos de empresa afiliados a la FTIL y sus suplentes, así como los delegados y militantes con actividad sindical y los delegados de los trabajadores en los Consejos de Salarios.

Se establece que cada empresa otorgará licencia sindical mensual, considerando la media entre todos los trabajadores y los trabajadores sindicalizados, que presten servicios en la empresa el primer día de cada mes en que se goce la licencia. Del resultado que se obtenga, se otorgará 80 minutos por trabajador, con un máximo de 1800 horas mensuales de licencia sindical.

La licencia sindical podrá ser gozada si es comunicada a la empresa por parte de la FTIL o el sindicato de empresa, con 72 horas de antelación, el listado de trabajadores que harán uso de la misma y el número de horas que se utilizarán. Se prevé asimismo que, en casos de urgencia, la comunicación tratará de realizarse con más de 24 horas de anticipación. Paralelamente, se establece que la empresa, podrá tener una justa causa que le impida otorgar la licencia, si fuera imposible sustituir al empleado de que se trate.

Se establecen además otras regulaciones en cuanto a corroboración del uso, caducidad de las horas, licencias especiales, descuentos, entre otras. La regulación es bastante detallada, si se la compara con regulaciones de otros sectores de actividad.

Adicionalmente, se regula la licencia sindical para los delegados nacionales, con las siguientes características:

- Comprenderá a 10 delegados designados por la FTIL.
- Tendrá como finalidad el desempeño de las tareas de representación en actividades sindicales en la industria láctea, en las empresas de la industria e instancias cuatripartitas, tripartitas, bipartitas, con participación estatal.
- Se financiará con el aporte de la CILU, que se establece en el valor total de 200 horas mensuales, no acumulables, en los meses siguientes, para el total de los 10 delegados nacionales. Estas horas mensuales se abonarán al valor correspondiente a la categoría de Oficial Primero según Laudo vigente.
- Se deberá implementar una nota de aviso específica para tramitar la licencia de los delegados nacionales, a efectos de asegurar un orden administrativo en las empresas, en CILU y en FTIL. Las horas de licencia sindical de los delegados nacionales tendrán un tope de 200 horas mensuales no acumulables, y deberán ser notificadas discriminadas por delegado nacional por FTIL para ser analizadas por CILU.
- A efectos de la liquidación salarial, las horas de licencia de los delegados nacionales se liquidarán conjuntamente y con los mismos criterios, que las horas de licencia sindical común.

### 5.2.4 Regulación de los mecanismos de prevención de conflictos

La LNC previó que los empleadores o sus organizaciones y las organizaciones sindicales podrán establecer, a través de la autonomía colectiva, mecanismos de prevención y solución de conflictos, incluidos procedimientos de información y consulta, así como instancias de negociación, conciliación previa y arbitraje voluntario.

La LNC también estableció la denominada “cláusula de paz legal”, la cual consiste en que durante la vigencia de los convenios que se celebren, las partes se obligan a no promover acciones que contradigan lo pactado ni aplicar medidas de fuerza de ningún tipo por este motivo. Esta cláusula se aplica a todos los temas que integraron la negociación y que hayan sido acordados en el convenio suscrito. A su vez es habitual que las partes establezcan cláusulas de paz en los convenios colectivos que se celebren.

En aplicación de ello, el convenio vigente del Consejo de Salarios del sector lácteo (Grupo 1 “procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco” Subgrupo 1 “Industria láctea” Capítulo 1 “Industria láctea”), celebrado en agosto de 2022, y en vigencia hasta el 31 de diciembre de 2024, prevé regulaciones de preavisos, paz, prevención y solución de conflictos.

Desde el año 2013 se establece la denominada “cláusula de las 48 horas”. Actualmente la cláusula prevé que en caso de que se generen situaciones conflictivas en las empresas, cualquiera de las partes podrá convocar a la contraparte en un plazo no mayor de 48 horas. En este período, tanto la empresa como el sindicato se abstendrán de innovar mientras dure la negociación. Se establece que la empresa se comunicará con la secretaría del sindicato y el sindicato con la responsable de recursos humanos de la empresa. Adicionalmente, deberán comunicar por escrito la situación según corresponda, tanto a la CILU como a FTIL. El convenio incluye asimismo una cláusula de paz, que fue fruto de una negociación no fue sencilla. Se establece que mientras el convenio esté vigente, ni la FTIL ni los sindicatos pertenecientes a la misma, realizarán medidas de fuerza por reivindicaciones de carácter salarial, cualquiera sea su naturaleza o fundamento, esto sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo noveno y sin perjuicio del libre derecho sindical de los trabajadores a participar en movilizaciones colectivas convocadas por el PIT-CNT, COFESA-CSI O FTIL.

Sin embargo, se incluye una serie de reivindicaciones que podrían dar lugar a medidas de conflicto, sin que pueda entenderse que implican una violación de la cláusula de paz. Se aclara asimismo que en ningún caso se restringirá ni se afectará en ninguna forma las instancias bipartitas o tripartitas en las que pueda plantearse y/o negociar sobre cualquier asunto que las partes entiendan pertinente. Respecto de los mecanismos previstos para el caso de que exista una situación conflictiva, se prevé que, ante la misma, esta será comunicada previamente a la otra parte, y se tratará la misma en una comisión bipartita (que tendrá una regulación especial) sin perjuicio de las instancias paritarias que en cada empresa estuvieren previstas. De no lograrse tampoco un acuerdo en la comisión bipartita intervendrá la Dirección Nacional de Trabajo en el marco de sus competencias naturales. Finalmente, de mantenerse el desacuerdo en la instancia tripartita referida, se elevará el diferendo a la consideración del respectivo Consejo de Salarios, a efectos de que éste asuma sus competencias en materia de conciliación. El acuerdo también prevé que durante todas las instancias de negociación consecuencia de la aplicación de la cláusula mencionada, ambas partes se comprometen a negociar de buena fe absteniéndose de tomar medidas de cualquier naturaleza a causa del diferendo. A los efectos de formalizar la denuncia, las partes aceptan como mecanismos válidos de notificación cualquier modo escrito fehaciente.

En relación a la comisión bipartita antes mencionada, se prevé que la misma estará integrada por representantes de FTIL y CILU y será convocada a pedido de cualquiera de las partes y se instalará en forma inmediata para tratar temas de conflicto o que pudieran originar situaciones de conflicto, cuando no hubiera avances en las reuniones bipartitas. En estos casos, la instalación de la Comisión se hará en un plazo no mayor a 24 horas de recibida la convocatoria y regirá un plazo para negociar acordado por las partes absteniéndose estas de retomar cualquier tipo de medidas mientras continúan negociando. Agotada esta instancia y si el diferendo continuó, se dará paso a lo previsto en el numeral 3 de la presente cláusula.

Las convocatorias a la instalación urgente de esta Comisión se harán por escrito a la otra parte con copia a la Dirección Nacional de Trabajo (Grupo 1). Las horas de los delegados de rama que participen de esta "Comisión ampliada" (dos por el sindicato de rama), serán pagas por las o empresas involucradas a través de CILU, como "horas sindicales de los delegados de rama". Las horas que se abonarán son las correspondientes tomándose como referencia la convocatoria escrita y las horas de la o las reuniones, a las que surgirán de las actas correspondientes. Estas horas se liquidarán a mes vencido y se consideran tiempo libre remunerado a todos los efectos laborales.

Durante las instancias de negociación (prevención, mediación y solución de conflictos) en que intervenga dicha comisión, no se efectuarán medidas gremiales de ningún tipo referidas al diferendo, instrumentándose de común acuerdo entre las partes los términos y condiciones del compromiso no innovar (excepto en lo que hace a la aplicación de la potestad disciplinaria) que incluyan el mantenimiento de las condiciones operativas de producción y/o servicios a fin de negociar sin medidas garantizando el cumplimiento de los compromisos comerciales, de producción, preservación de insumos, materias primas, entregas, etc.

Una vez instalada, la comisión fijará los plazos para actuar y efectuar las recomendaciones a las partes para la solución del diferendo. En caso de que adopten cualquier tipo de medidas gremiales, en forma previa o durante el funcionamiento de esta comisión, y más allá de considerarse un incumplimiento del presente acuerdo y de las consecuencias que pueden estas medidas generar, quedará automáticamente deshabilitada esta instancia no correspondiendo el pago de las horas de los delegados que participen o hayan participado de la misma y se pasarán los antecedentes a la DINATRA a los efectos que correspondan.

La condición de estar o haber participado como negociador o representante de la negociación que originó el conflicto, será considerada causa de incompatibilidad para integrar la comisión regulada en la presente cláusula.

## 5.2.5 Evolución de los ajustes salariales

La negociación salarial en el sector lácteo se ha dado preponderantemente en el ámbito de los Consejos de Salarios.

En el año 2005 comenzó la primera ronda de negociación de la tercera convocatoria histórica a los Consejos de Salarios. La anterior convocatoria, iniciada en 1985, había finalizado en 1991. Por ese motivo el gobierno se planteó fortalecer la negociación sindical, y planteando pautas pretendió primeramente la recuperación del salario perdido en los años sin negociación colectiva.

Se propuso la celebración de acuerdos con una duración de un año y ajustes semestrales, agregando un correctivo por inflación pasada descontando ajustes que se hubieran otorgado.

El ajuste consistía en un componente de inflación futura que podía determinarse mediante distintas alternativas (expectativas de analistas privados publicadas en la encuesta el BCU, un número dentro del rango meta de inflación determinado por el Comité de Coordinación Macroeconómica, o la inflación pasada. Finalmente, se agregó un elemento de recuperación y un correctivo de inflación<sup>12</sup>.

La fórmula adoptada en el sector fue la celebración de un convenio a un año, que incluyó el 100% de la variación del índice de Precios al Consumo en el período del año anterior, y asimismo un ajuste por inflación futura estimada por las partes, el porcentaje de crecimiento o recuperación del 2% y un correctivo al final del convenio.

Se consideró asimismo la situación de los ajustes otorgados en el pasado, por lo menos en los últimos años. A modo de ejemplo se estableció que las empresas que concedieron con carácter general, aumentos equivalentes al 100% de IPC en los últimos seis años, quedan eximidas de la recuperación de salario real prevista por este convenio.

En la segunda ronda de negociación el Poder Ejecutivo nuevamente propuso ajustes semestrales en base a la inflación esperada, ajustes por crecimiento de 3,5% a 5% y correctivos de inflación.

En el sector, durante un primer período rigió un decreto del Poder Ejecutivo, y en un segundo período un convenio colectivo luego homologado, estableciéndose ajustes semestrales por

---

<sup>12</sup> Michelle Cukerman José Mourelle Esteban Tisnés. Consejos de Salarios y su utilidad como instrumento de proyección. 006 - 2017

inflación esperada, correctivo y recuperación; un correctivo al final del convenio y adicionalmente dos partidas fijas no incorporables al sueldo.

En la tercera ronda de negociación existió un cambio en las pautas, proponiendo dos alternativas que podrían ser elegidas por las partes: las alternativas podrían ser de 24 meses con ajustes semestrales (un ajuste por crecimiento real y un componente denominado flexibilidad sectorial determinado en cada sector y un correctivo al final del convenio); y una segunda alternativa de 30 meses, con ajuste primero semestral y luego anuales; un contenido de crecimiento de un mínimo de 2% anual, un componente por cada sector de negociación que podría ser de 0 a 2% anual, y otro componente de 0% a 1,5% determinado en función de si las partes incluían determinadas cláusulas de contingencia; se agregan asimismo dos correctivos.

Cambia también el ajuste por inflación, que deja de proponerse en base a expectativas privadas y pasa a ser el valor promedio de la banda objetivo del BCU, lo cual aplica a las dos alternativas propuestas.

En el sector lácteo se pactó un convenio por dos años, con ajustes semestrales en base a la inflación esperada promedio entre la meta mínima y máxima de inflación (centro de la banda) del BCU y ajustes reales de 1% y dos ajustes de 0,5%. No se incluyen ajustes superiores por crecimiento en base a la “flexibilidad sectorial”.

En la cuarta ronda de negociación, los lineamientos consideraron ajustes anuales en convenios de 3 a 5 años, en base a la inflación futura de acuerdo al rango meta que estableciera el BCU, con un elemento de crecimiento basado en la productividad sectorial y también general. En el sector se previeron ajustes por inflación semestrales en base a la inflación estimada por centro de banda del BCU, y un correctivo anual considerando la inflación real.

Como particularidad, el crecimiento se otorgó en base a partidas fijas (una que se abonaba en determinadas oportunidades y un monto fijo que se agregaba al sueldo) que a su vez no estaba condicionada por crecimiento general o sectorial.

En la quinta ronda de negociación, se propusieron nuevamente ajustes por inflación en base a rango meta de inflación junto con componentes de crecimiento sectorial y general, ponderados cada uno al 50%.

Por primera vez se incorpora un indicador sectorial a efectos de determinar el ajuste por crecimiento.

El indicador no determina un porcentaje de ajuste diferencial, sino el pago de partidas no incorporables al sueldo base.

El indicador consiste en el Índice de Remisión de Litros de Leche a Planta (según datos del INALE) sobre Índice de Horas Trabajadas del sector (según datos del INE). Se establece que el indicador será elaborado por el MTSS de acuerdo a los datos proporcionados por las fuentes señaladas.

A los efectos de determinar el comportamiento del indicador, para el ajuste de enero 2013, se realizó la comparación entre el año 2012 y el promedio del indicador en el periodo 2007/2011, resultando positivo (mayor que 1) la división del resultado del 2012 sobre el resultado promedio de la base 2007/2011.

Adicionalmente se estableció un ajuste porcentual por crecimiento independiente de indicadores sectoriales o generales de crecimiento.

En la sexta ronda de negociación el Poder Ejecutivo propuso acuerdos a 3 años para los convenios con vencimiento en 2015 y a 2 años para los que vencen en 2016 con una periodicidad de ajustes semestral.



Se cambia el criterio de los ajustes por inflación por los ajustes nominales, que además pasan a ser semestrales. Se agregan correctivos de inflación pasada en 18 o 24 meses.

Como particularidad, los ajustes nominales, decrecientes en cada uno de los 2 o 3 años del convenio variaron según la caracterización del sector. El sector en problemas (beneficiarios de subsidios, riesgo de empleo (envíos a seguro de paro, etc.)) tendría los menores ajustes, y el sector dinámico (sector con crecimiento de más de un 4% anual), los ajustes más altos.

En el caso de convenios de dos años, aplican los porcentajes correspondientes a segundo y tercer año.

En el convenio aprobado se establecen ajustes nominales (es decir no establecidos directamente en base a la inflación), pero diferenciales de acuerdo al IPC del periodo anterior, con lo cual mantienen cierta indexación.

En la séptima ronda de negociación los aumentos propuestos por el Poder Ejecutivo estuvieron nuevamente condicionados al sector de la economía al que pertenezca cada grupo y subgrupo. No se definieron números ni criterios específicos para clasificar en las tres categorías: "sector en problemas", "sector medio" o "sector dinámico".

La base de los aumentos salariales propuestos en las pautas consiste en incrementos nominales decrecientes. Además, se proponen incrementos adicionales para los salarios que se encuentren hasta un 25% por encima del salario mínimo nacional de ese momento.

En cuanto a la duración de los ajustes que se negociarán en esta Ronda, se proponen acuerdos con períodos de 24 o 30 meses, con ajustes semestrales o anuales según lo acordado por las partes.

Las pautas incluyen un correctivo por inflación a los 18 meses de vigencia de los convenios, así como otro al finalizar el período pactado del convenio.

Además, se establece una cláusula de salvaguarda que permite convocar al Consejo de Salarios y a las partes sociales (trabajadores y empleadores) para adelantar el correctivo si la inflación supera el 8,5% en los primeros 12 meses de vigencia del acuerdo. Si en cualquier período de un año la inflación supera el 12%, se realizará un ajuste adicional al mes siguiente para compensar la diferencia entre los aumentos acordados y la inflación acumulada, quedando sin efecto el correctivo final.

En el sector se establecen aumentos semestrales nominales, correctivo por inflación a los 24 meses, por la diferencia de la inflación acumulada y el aumento nominal otorgado, con un correctivo adicional al final del convenio. Y también se establecen cláusulas gatillo y salvaguarda de acuerdo a las pautas del Poder Ejecutivo.

La octava ronda de negociación consistió en el denominado "período puente", que estuvo marcado por las pautas del Poder Ejecutivo para paliar los efectos de la pandemia.

Al no alcanzarse acuerdo, el ajuste fue votado en mayoría por el Poder Ejecutivo y el sector empleador.

Como particularidad, se estableció un aumento nominal a julio de 2021, un ajuste adicional para salarios sumergidos, y un correctivo final a los 12 meses considerando la inflación del año móvil, descontando el aumento nominal otorgado (sin incluir el aumento por salarios sumergidos) y descontando también la caída del PBI en 2020. Dado que a la postre esta caída terminó siendo del 5,9% y la inflación del año móvil finalizado en junio 2021 de 7,33%, el correctivo no fue de aplicación, produciendo la pérdida del salario real.

## 5.2.6 Ajustes en la última ronda de negociación

El convenio vigente del sector lácteo fue negociado en la denominada novena ronda de negociación colectiva, que se inició en el año 2021. Sin embargo, la negociación en el sector lácteo por operación de los vencimientos distintos quedó descalzada y tuvo lugar en el año 2022. El Poder Ejecutivo enfatizó que, debido al impacto de la pandemia, existen sectores fuertemente afectados y otros menos o poco afectados. Por lo tanto, se propone diferenciar las directrices entre los sectores muy afectados y los sectores menos o poco afectados por la pandemia.

Los sectores definidos como "muy afectados por la pandemia" incluyeron actividades cubiertas por la exoneración de aportes según la Ley 19.942, como ocio y entretenimiento (cines y espectáculos), turismo y transporte, cantinas y transporte escolar, artistas, servicios relacionados con eventos y clubes deportivos. Se propuso establecer una especie de "ronda puente" con convenios de 1 año de duración, en los cuales no se realizarán ajustes hasta julio de 2021, pero se llevará a cabo un ajuste del 3% en enero de 2022. Por otro lado, para los sectores que no fueron catalogados como "muy afectados" se propusieron pautas diferenciales basadas en la cantidad de trabajadores por empresa: (a) microempresas, con menos de 5 trabajadores y una facturación anual de hasta 2 millones de UI, y (b) pequeñas, medianas y grandes empresas, que superan esas cifras de empleo o facturación, o ambas.

Se plantea un convenio de 2 años con un ajuste basado en la inflación esperada más un componente de recuperación. Para las microempresas, se propone un ajuste del 2,5% en julio de 2021 (con una recuperación del 0,7%); 3,2% en enero de 2022 (con una recuperación del -0,5%); 2,8% en julio de 2022 (con una recuperación del 0,8%); y 3% en enero de 2023 (sin recuperación). Esto representa una recuperación de 1% en el salario real durante el período. Para las pequeñas, medianas y grandes empresas, se propone un ajuste del 2,5% en julio de 2021 (con una recuperación del 0,7%); 3,5% en enero de 2022 (con una recuperación del -0,2%); 3,1% en julio de 2022 (con una recuperación del 1%); y 3% en enero de 2023 (sin recuperación). Esto implica una recuperación de 1,6% en el salario real durante el período.

El convenio que finalmente se alcanzó tuvo una duración superior a la de la pauta (tres años en vez de dos), con ajustes semestrales de acuerdo con inflación futura, recuperación de salario perdido durante el período puente y correctivos anuales por inflación pasada en enero de 2023 y de 2024.

Así se dispusieron los siguientes ajustes:

- Primer ajuste salarial al 1° de enero de 2022: Se establece al 1° de enero de 2022 un ajuste salarial del 3.7% resultante de aplicar el IPC proyectado para el primer semestre de 2022.
  - Segundo ajuste salarial al 1° de 2022: al 1° de julio de 2022 un ajuste salarial del 3,78% resultante de acumular a) el IPC proyectado para el primer semestre de 2022 (3%) y b) 0,7% por concepto de recuperación del "período puente".
  - Tercer ajuste salarial al 1° de enero de 2023: al 1° de enero de 2023 un ajuste salarial del 4,03% resultante de acumular a) el IPC proyectado para el primer semestre de 2023 (3%) y b) 1% por concepto de recuperación de "período puente".
  - Cuarto ajuste salarial al 1° de julio de 2023: al 1° de julio de 2023 un ajuste salarial del 3,79% resultante de acumular a) el IPC proyectado para el segundo semestre de 2023 (3%) y b) 0,77% por concepto de recuperación "período puente".
  - Quinto ajuste salarial al 1° de enero de 2024: Se establece al 1° de enero de 2024 un ajuste salarial del 4,03% resultante de acumular a) el IPC proyectado para el primer semestre de 2024 (3%) y b) 1% por concepto de recuperación del "período puente".
  - Sexto ajuste salarial al 1° de julio de 2024: al 1° de julio de 2024 un ajuste salarial del 3% resultante de aplicar el IPC proyectado para el segundo semestre de 2024."

Como particularidad, se incluye una partida adicional (“Gratificación extraordinaria”), que parcialmente tiene vinculación al cumplimiento del indicador sectorial que se había incluido por primera vez en 2013. Se establece una primera partida de \$12.000, a abonarse en mayo de 2024, sin condicionamientos; y una segunda partida por el mismo monto, a abonarse en noviembre de 2024 “si las partes así lo acuerdan” (esto significa que se trata de una especie de preacuerdo, que ambas partes deberán ratificar en noviembre de 2024 o de lo contrario no procederá el pago) y si el indicador sectorial tiene una variación positiva en 2% o en más.

El indicador sectorial consiste en el índice de remisión de litros de leche a planta (según datos de INALE) y será elaborado por el MTSS. Se aclara asimismo que a efectos de determinar el comportamiento del indicador para el 1 de enero de 2024 se realizará la comparación entre el indicador del año 2023 dividido el indicador promedio 2021 y 2022.

### 5.2.7 Condiciones de trabajo acordadas en las rondas de negociación

A continuación, incluimos un resumen de los ajustes, beneficios y regulaciones incluidas en las distintas rondas de negociación.

**Cuadro 6: Condiciones de trabajo por ronda de negociación**

	Forma	Ajuste salarial	Condiciones de trabajo
PRIMERA RONDA julio de 2005 - junio de 2006	Acuerdo homologado por Consejo de Salarios	Inflación pasada Inflación futura estimada por las partes Crecimiento Descuento ajustes otorgados voluntariamente Correctivo al final del convenio	Nocturnidad Suplemento del Sueldo Anual Complementario Ropa de trabajo Regulación de tercerizaciones
SEGUNDA RONDA julio 2006 - diciembre 2008	Determinación de acuerdo por decreto y posteriormente acuerdo homologado por Consejo de Salarios	Ajuste por inflación esperada promedio simple de expectativas relevadas por BCU Recuperación Diferencial para salarios menores. Correctivo de inflación	Partida especial. Gratificación extraordinaria por única vez.
TERCERA RONDA enero de 2009 - diciembre 2010	Acuerdo homologado por Consejo de Salarios	Inflación esperada por promedio centro de banda BCU Correctivo convenio anterior Crecimiento Correctivo final en más o en menos	Partidas por única vez Hora adicional por lactancia
CUARTA RONDA enero 2011 - diciembre 2012	Acuerdo por unanimidad en Consejo de Salarios	Correctivo convenio anterior Inflación futura centro de banda de BCU Ajustes semestrales Correctivos anuales por inflación real Pago de suma fija adicional por concepto de crecimiento	No se establecen
QUINTA RONDA enero 2013 - diciembre de 2015	Acuerdo por unanimidad en Consejo de Salarios	Correctivo convenio anterior Inflación esperada meta de inflación del Comité de Coordinación Macroeconómica o centro del rango Porcentaje de recuperación sin condicionamiento; y partidas no incorporables al sueldo	Licencia paternal Partida no incorporable al sueldo base Complemento Nocturnidad. Trabajo en domingo. Prima por antigüedad. Sala de Amamantamiento

		condicionadas a indicador sectorial Ajustes anuales Correctivo final en más o en menos	Reducción de la jornada laboral para trabajadoras en situación de amamantamiento
SEXTA RONDA enero de 2016 - diciembre 2017	Acuerdo por unanimidad en Consejo de Salarios	Correctivo convenio anterior Ajuste nominal, pero considerando IPC pasada Ajustes semestrales Correctivos con inflación pasada en más y en menos, a los 18 meses y al fin del convenio	Sustitución tickets Alimentación
SÉPTIMA RONDA enero 2018 - diciembre 2020	Acuerdo por unanimidad en Consejo de Salarios	Aumentos nominales Correctivo en menos por convenio anterior Ajustes semestrales Correctivo a 24 meses y al fin del convenio	Licencia por duelo Licencia especial por Violencia doméstica
OCTAVA RONDA enero 2021 - diciembre 2021	Laudo por votación conforme de Poder Ejecutivo con sector empleador, con voto en contra sector trabajador.	Aumento nominal Ajuste salarial adicional para salarios sumergidos Correctivo final considerando inflación real, pero descontando caída PBI 2020	No se establecen
NOVENA RONDA enero 2022 - diciembre 2024	Acuerdo por unanimidad en Consejo de Salarios	Ajustes por expectativas inflación futura Ajustes semestrales Recuperación por pérdida salario real período puente Correctivos anuales por inflación real en más y en menos	Gratificación extraordinaria

*Fuente: elaboración propia*

# 6. Caracterización de la normativa y relaciones laborales de Irlanda, Nueva Zelanda y Estados Unidos

La selección de los países se realizó siguiendo los términos de referencia y los intereses específicos manifestados por INALE, ya que son considerados como los principales competidores o de relevancia para la industria láctea uruguaya y mundial.

Comprender las dinámicas laborales y la normativa de los países líderes es esencial para cualquier país que busque mejorar su propia industria láctea. A través de este análisis comparativo, podremos identificar las mejores prácticas, aprender de los desafíos superados y trazar un camino hacia el futuro para el sector lácteo uruguayo. Esta exploración nos brindará información valiosa que puede servir como guía y fuente de inspiración para el desarrollo de estrategias y políticas en Uruguay que promuevan relaciones laborales sólidas y equitativas en el sector lácteo.

Si partimos de los componentes de un sistema de relaciones laborales y nos ubicamos en cada uno de ellos, estaremos en condiciones de caracterizar un sistema de relaciones laborales. Las variables que se tienen en cuenta al caracterizar un sistema y hacer estudios comparados entre distintos países son: a) si el sistema es heterónimo o autónomo (el Estado tiene intervención activa o no); b) la forma en cómo se organizan los actores (unidad o pluralidad); c) el nivel de negociación predominante (centralización o descentralización) y d) la forma en cómo los actores se relacionan entre sí (consenso o confrontación).

En Uruguay, como se mostró en los capítulos anteriores, tenemos un sistema centralizado, ya que el nivel de negociación que predomina es el de rama de actividad y existen los denominados Consejos de Salarios, hay unidad sindical (PIT-CNT) y pluralidad de Cámaras Empresariales y suele asociarse con un modelo confrontativo en lo que refiere a su proceso de relacionamiento entre los actores laborales.

El documento está dividido en cuatro secciones, en las primeras tres se realizará una breve descripción del contexto de cada país (Irlanda, EE. UU, y Nueva Zelanda respectivamente), actores relevantes y marco normativo. Y por último se revisan los próximos pasos de las etapas que siguen.

## 6.1 Irlanda

El sector lácteo en Irlanda ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, siendo uno de los pilares de la economía agrícola del país. Desde el punto de vista del mercado internacional, Irlanda ha ampliado su presencia exportando más del 90% de su producción láctea total a más de 145 países. Esta expansión se intensificó después de 2015, año en que la Unión Europea eliminó las cuotas lácteas. Como resultado, el valor de las exportaciones lácteas de Irlanda se duplicó, con cifras de 2022 mostrando exportaciones por un valor de 6,8 billones de euros, posicionando al sector lácteo como el principal rubro exportador del país.

Desde una perspectiva laboral, la industria láctea ha generado un impacto positivo en el empleo. A fecha de 2022, el sector proporciona 60.000 puestos de trabajo, representando una parte vital del empleo en la industria agrícola. En términos de producción, el año 2022 registró la producción de 8.819 billones de litros de leche, respaldada por una población bovina de 1,6 millones de cabezas.

En cuanto a los valores específicos de producción, durante la zafra 21/22, se registraron 1.600.000 vacas lecheras. De estas, el promedio de producción fue de 5.704 litros de leche por vaca. Respecto a los establecimientos, hubo un total de 15.319, con un promedio de 93 vacas por establecimiento. Estos establecimientos cubrieron 995.735 hectáreas efectivas, resultando en un tamaño promedio de 65 hectáreas por establecimiento. La producción reflejó un rendimiento de 12.019 litros de leche por hectárea.

**Cuadro 7. Las cifras del sector primario 2021/22**

<b>Variables</b>	<b>Zafra 21/22</b>
Nro. de vacas lecheras	1.600.000
Vacas por establecimiento (promedio)	93
Hectáreas Efectivas	995.735
Nro. de establecimientos	15.319
Tamaño promedio (ha)	65
Litros de leche por ha.	12.019
Litros de leche por vaca	5.704

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de Teagasc*

El crecimiento y la estabilidad del sector lácteo irlandés se han logrado gracias a una combinación de factores, incluyendo la inversión en tecnología, prácticas sostenibles y un fuerte enfoque en la exportación. Empresas clave, como Ornua, han desempeñado un papel esencial en la promoción y comercialización de productos lácteos irlandeses en el mercado global.

## 6.1.2 Actores de la industria láctea

### *Empresas o cooperativas lácteas*

En Irlanda, la estructura de la industria láctea está predominantemente basada en cooperativas, muchas de las cuales son propiedad de los propios ganaderos. Actualmente, existen dieciocho industrias dedicadas al procesamiento de leche en el país. Estas industrias se dedican primordialmente a la fabricación de mantequilla, queso y leche en polvo. De estas industrias, diez están bajo la titularidad de cooperativas. Es importante destacar que, de estas diez cooperativas, ocho están exclusivamente en manos de ganaderos, mientras que las dos con el mayor volumen de producción tienen participación de capital privado en su accionariado. Entre las principales cooperativas se encuentran Dairygold, Glanbia, Kerry Group y Lakeland Dairies, Ornua, Carbery Group, Aurivo, entre otras.

### *Gremiales y sindicatos*

En Irlanda, las asociaciones laborales y empresariales juegan un papel crucial en la configuración del ámbito laboral y económico. Dos de las más destacadas son la "Irish Business and Employers Confederation" (IBEC), que agrupa a empresarios y el "Irish Congress of Trade Unions" (ICTU), que congrega sindicatos.

Asimismo, dentro del sector lácteo específicamente, existen varios sindicatos y asociaciones clave:

- Asociación de Agricultores Irlandeses (IFA, por sus siglas en inglés): Es el sindicato agrario más grande en Irlanda. Representa y defiende los intereses de los agricultores en diversas áreas, incluyendo la producción láctea.
- Sindicato Profesional y Técnico de la Industria de Servicios (SIPTU, por sus siglas en inglés): Es el sindicato más grande de Irlanda y representa a los trabajadores en diversas industrias, incluyendo a aquellos en la industria láctea.
- Asociación de Suministradores de Leche Irlandesa (ICMSA, por sus siglas en inglés): representa a todos los agricultores -especialmente a los productores lácteos y ganaderos- ejerciendo presión a escala local, nacional y de la UE. Pone especial énfasis en preservar la estructura de la explotación familiar y defender los derechos y los ingresos de las familias de agricultores. ICMSA representa los intereses de los agricultores en numerosos comités y organismos; algunos de los principales son los siguientes: Teagasc, Ornuia, Bord Bia, National Dairy Council, Employment Appeals Tribunal y los comités de seguimiento del desarrollo rural.
- Sindicato de Trabajadores del Comercio, la Distribución y Afines (USDAW, por sus siglas en inglés): representa a los trabajadores de los sectores minorista, de distribución, manufacturero y de servicios. Los miembros de Usdaw trabajan en una gran variedad de ocupaciones e industrias, entre las que se incluyen: trabajadores de tiendas, fábricas y almacenes, conductores, centros de llamadas, administrativos, agentes de seguros, procesadores de leche y productos lácteos, carniceros y envasadores de carne, catering, lavanderías, procesamiento químico, compras a domicilio y farmacéutica.
- Asociación de Ejecutivos del Sector Lechero (Dairy Executives Association): es el sindicato y órgano de representación del personal ejecutivo, profesional y tecnológico empleado en la industria de alimentación y bebidas en toda Irlanda.

La organización afiliada de la Confederación Sindical Internacional (International Trade Union Confederation, ITUC) en Irlanda es el Irish Congress of Trade Unions (ICTU).

El artículo 40.6.1. de la Constitución de Irlanda garantiza a los ciudadanos, sometidos al orden público y la moralidad, el derecho a formar asociaciones y sindicatos. Este derecho constitucional no significa que exista una correlativa obligación empresarial de reconocer al sindicato.

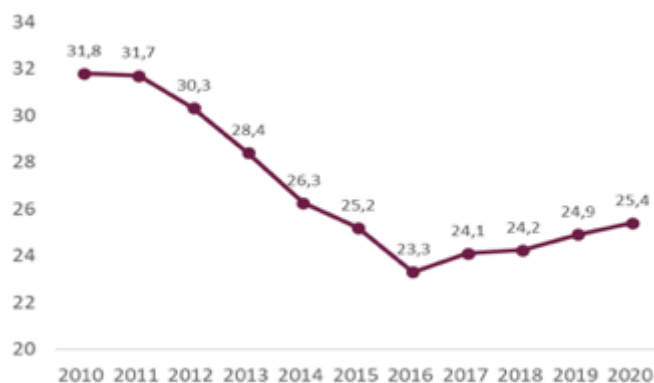
Irlanda ratificó el Convenio nº 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación (1948) en 1955 y el Convenio nº 98 sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva (1949) en 1955.

La negociación colectiva en el sector privado tiene lugar predominantemente a nivel de empresa, lo cual sitúa a Irlanda en una negociación descentralizada y de acuerdo con un estudio reciente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cobertura de la negociación colectiva en Irlanda es de un 33,5 por ciento.

El salario mínimo lo fija el Gobierno por recomendación de la Comisión sobre Salarios Bajos. La Comisión está integrada por ocho miembros y un presidente independiente. Tres miembros proceden del entorno de los empleadores, tres del entorno de los trabajadores y dos son académicos con experiencia en la materia.

La tasa de sindicalización de acuerdo con los datos de OIT (último dato disponible 2020) es de 25,5%. En la tabla debajo se puede ver su evolución en los últimos diez años.

**Gráfico 7 - Tasa de sindicalización anual de Irlanda**



Fuente: OIT

### Otras organizaciones de la industria

*Bord Bia (Irish Food Board)*: Es responsable de la promoción de las exportaciones de alimentos y hortalizas irlandeses. También lleva a cabo programas de calidad y sostenibilidad para la industria láctea.

*Dairy Industry Ireland (DII)*: Representa a las principales empresas procesadoras de leche y productos lácteos de Irlanda, a través de un completo servicio de información y asesoramiento, y de representación a nivel nacional, comunitario e internacional. Participa en el proceso de elaboración y aplicación de políticas y reglamentos para garantizar la mejora de la competitividad de la industria, dirigiendo una serie de comités sectoriales para garantizar la plena participación y experiencia.

Las entidades dedicadas a la investigación y desarrollo en Irlanda son esenciales para impulsar la industria láctea hacia la innovación y el progreso. Entre estas, destaca *Teagasc*, que actúa como la principal autoridad en desarrollo agrícola y alimentario del país. Esta organización ofrece una amplia gama de servicios, que van desde la investigación hasta la formación y asesoramiento para los profesionales del sector agrícola y alimentario. Por otro lado, los *Irish Dairy and Food Research Centres* se especializan en promover la innovación dentro del sector lácteo, aportando soluciones y descubrimientos de vanguardia que potencian la industria. Ambas entidades trabajan con el objetivo de fortalecer y modernizar la cadena productiva láctea irlandesa.

### 6.1.3 Información en las negociaciones

En Irlanda no hay ningún organismo gubernamental o tripartito que se preocupe de mantener un consenso sobre los criterios de formación en los salarios. Sin embargo, tanto la organización de empleadores como la de trabajadores, publican orientaciones para la toma de decisiones.

El Comité del Sector Privado del Congreso publica anualmente una guía de negociación salarial para los sindicatos del sector privado. En el 2022, el Comité ha analizado las previsiones de la tasa probable de inflación y de inflación subyacente para el próximo año y ha recomendado a los sindicatos que traten de garantizar para el año 2023 aumentos salariales de entre el 4% y el 7,5%.

El Comité también ha señalado otras opciones que los sindicatos tienen a su disposición, entre las que se incluyen:

- Mejorar los salarios de entrada;
- Ajustar el tiempo de trabajo en beneficio de los trabajadores;
- Utilizar regímenes como el de exención de pequeñas prestaciones;



- Introducir y mejorar otras prestaciones como la paga por servicio, la paga por enfermedad, las vacaciones anuales y las prestaciones de jubilación.

Por su parte, las organizaciones de empleadores también proporcionan orientaciones a sus miembros, brindando información a los participantes de las negociaciones y cubriendo aspectos como la demanda interna, el crecimiento del PBI, las previsiones de inflación y de los tipos de interés y las perspectivas de crecimiento económico internacional.

Existe además una Oficina Central de Estadística que publica información relevante sobre la competitividad y productividad de Irlanda, así como de salarios y otros indicadores del mercado de trabajo.

Existe un Consejo Económico y Social Nacional que asesora al Primer Ministro sobre cuestiones de política estratégica relacionadas con el desarrollo económico, social y ambiental sostenible en Irlanda. Dicho Consejo lo integran representantes de organizaciones de empleadores, sindicatos, organizaciones agrícolas y ganaderas, organizaciones comunitarias y de voluntariado y organizaciones ambientales, así como responsables de departamentos gubernamentales y expertos independientes.

La evolución de los acuerdos sociales en el mundo ha tenido diversos referentes, y uno de ellos se encuentra en Irlanda. En un estudio sobre Acuerdos Sociales en Uruguay (2009) se destaca el Programa para la Recuperación Nacional de Irlanda, un acuerdo tripartito del año 1987. En este los empresarios se comprometieron a mantener los empleos, y los trabajadores a no demandar grandes subas de sueldos hasta que la economía se recuperara y el gobierno a no aumentar los impuestos. Los autores del trabajo refieren a que este acuerdo permitió un salto en el desarrollo del país, logrando tasas de crecimiento inclusive muy superiores a las de sus pares de la Unión Europea.

### 5.1.4 Relaciones laborales

De acuerdo con datos del Centro de Estadística de Irlanda en el segundo trimestre de 2022 hubo dos conflictos laborales en curso. Afectaron a dos empresas y 2170 trabajadores y provocaron 3070 días perdidos. En el mismo periodo del año anterior se produjo un conflicto laboral con 1.429 días perdidos que afectó a 500 trabajadores y a una empresa.

Durante el 2023, de acuerdo con datos de la revista Irlandesa Industrial Relations News, se realizó un acuerdo de indemnización acordado en la Comisión de Relaciones Laborales que (CRL) cubre a 31 trabajadores despedidos de forma obligatoria por el cierre del fabricante de productos lácteos Corman Miloko. Otro ejemplo en Lakeland Dairies, el Tribunal Laboral ha recomendado un aumento de un punto porcentual sobre una propuesta del WRC en materia salarial, así como un aumento de la prima por turno.

En el relevamiento que se realizó a propósito del presente trabajo surge a modo de ejemplo un conflicto del año 2009 en el cual los productores de leche de Irlanda se declararon en huelga por la reducción del precio que obtenían los ganaderos. El presidente de la Asociación Irlandesa de Proveedores de Leche, Jackie Cahill, declaró que “Glanbia y Dairygold tenían previsto pagar 20 céntimos por litro y Kerry 22, a pesar de que saben que los ganaderos deben obtener 27 céntimos por litro para producir en un punto de equilibrio”.

Con relación a las medidas que adopta Irlanda para mejorar la tasa de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo (56% en 2022, según datos de OIT), se espera que a partir de la Ley de Información sobre la Brecha Salarial de Género de 2021 la misma aumente. Tanto la IBEC como el ICTU apoyan a los empresarios y dirigentes sindicales a los efectos de la puesta en práctica de la ley (planes de acción para las empresas, modelos de cláusulas de género, por ejemplo).

La regulación laboral irlandesa ha sido tradicionalmente abstencionista y voluntarista, aunque a partir de la década de los noventa como producto de diversos factores (preocupación de los actores sociales, inflación, directivas de la Unión Europea), las relaciones individuales y colectivas se han visto cada vez más reguladas (OIT, sin fecha).

Entre 1987 y 2009 rigieron los convenios salariales tripartitos, definiéndose el marco económico a través de grandes acuerdos entre el gobierno y las organizaciones patronales y sindicales más importantes, la Irish Business and Employers Confederation (IBEC) y la Irish Congress of Trade Unions (ICTU) (Ramos Velasco Patrocinio Rodríguez et. Al, 2006).

## Sindicato

Los sindicatos están regulados principalmente por la Trade Unions Act de 1871 y sus normas modificativas. Se prevé que siete o más miembros de un sindicato podrán, mediante la suscripción de sus nombres a los estatutos del sindicato y cumpliendo con las disposiciones indicadas en la norma, registrar dicho sindicato conforme a la ley, aclarando que, si alguno de los fines de dicho sindicato fuera ilícito, dicho registro será nulo.

Para negociar, el sindicato debe tener una “licencia de negociación”, expedida por las autoridades, y que autoriza a su titular a llevar a cabo negociaciones para la fijación de salarios u otras condiciones de empleo. El mantenimiento de esta licencia se condiciona a ciertos requisitos formales y de registración del sindicato.

Los Consejos Industriales Conjuntos (“Joint Industrial Councils”) son organismos de negociación voluntarios para determinadas industrias o partes de industrias. El Consejo, en la medida que cumpla determinadas condiciones, puede registrarse ante el Tribunal Laboral como un Consejo Industrial Conjunto. Las normas de dichos Consejos deben prever la remisión de disputas al Consejo para su consideración antes de recurrir a la acción industrial.

En caso de surgir un conflicto entre ambas partes, se establece la condición de que ninguna de ellas pueda recurrir a medidas de presión, como la realización de huelgas o el cierre patronal, antes de que el asunto en disputa haya sido presentado ante el JIC. Cabe mencionar que es posible que un JIC se registre en la Corte Laboral, aunque en la práctica son muy pocos los que optan por hacerlo (Ramos Velasco Patrocinio Rodríguez et. Al, 2006).

## 6.1.5 Negociación colectiva

### Convenios colectivos

Los convenios colectivos (“Registered employment agreements”) son acuerdos relacionados con la remuneración o las condiciones laborales de los trabajadores de cualquier clase, tipo o grupo, celebrados entre un sindicato o sindicatos de trabajadores y uno o más empleadores, o un sindicato de empleadores. Estos acuerdos son vinculantes únicamente para las partes involucradas en el acuerdo en lo que respecta a los trabajadores de esa clase, tipo o grupo.

Los convenios no pueden extenderse con la finalidad de que tenga efectos en todo un sector. A efectos de determinar salarios de un sector, podría recurrirse a las Órdenes Sectoriales de Empleo y a las Órdenes de Regulación de Empleo que serán tratadas más adelante.

Cualquier parte puede solicitar al Tribunal Laboral que registre el acuerdo. El Tribunal Laboral registrará dichos acuerdos en el Registro de Acuerdos de Empleo, convirtiéndolos en "Acuerdos

de Empleo Registrados", si el mismo cumple con las normas establecidas en la Ley de Relaciones Industriales (Enmienda) de 2015. La efectividad del registro consiste en que las disposiciones del Acuerdo Registrado son legalmente vinculantes únicamente para las partes involucradas en el acuerdo.

Cualquier violación de un Acuerdo de Empleo Registrado puede ser remitida a la Comisión de Relaciones Laborales (WRC) para tomar medidas apropiadas.

## Órdenes de Regulación de Empleo

Los Comités Conjuntos de Trabajo (JLCs por sus siglas en inglés) son organismos establecidos bajo la Ley de Relaciones Industriales para establecer mecanismos destinados a fijar salarios mínimos y condiciones laborales para ciertos trabajadores en sectores particulares.

Pueden ser establecidos tanto por el Tribunal Laboral a solicitud de:

- (i) el Ministro de Empresas, Comercio e Innovación
- (ii) un sindicato
- (iii) cualquier organización que afirme representar a los trabajadores o empleadores involucrados.

Los Comités Conjunto de Trabajo (JLC) están compuestos por un número igual de representantes de empleadores y trabajadores designados por el Tribunal Laboral, además de un presidente y un presidente suplente designados por el Ministro de Empresas, Comercio e Innovación. Operan en áreas donde la negociación colectiva no está bien establecida y los salarios tienden a ser bajos.

Cuando las propuestas presentadas por un JLC son adoptadas por el Tribunal Laboral, el Ministro de Empresas, Comercio e Innovación puede otorgar efecto legal a las propuestas mediante la emisión de una "Orden de Regulación Laboral" ("Employment Regulation Order"). Los empleadores quedan entonces obligados a pagar los salarios y proporcionar condiciones laborales no menos favorables que las establecidas mediante la misma. Cualquier incumplimiento de una Orden de Regulación Laboral puede ser remitido a la Comisión de Relaciones Laborales (WRC) para la toma de medidas.

Un empleador de trabajadores a quienes se aplica una Orden de Regulación de Empleo debe llevar registros de salarios, pagos, etc., y mantener estos registros durante tres años. Además, el empleador debe exhibir un aviso prescrito en el lugar de trabajo que detalle los salarios y las condiciones de empleo establecidas por ley.

Actualmente existen dos Órdenes de Regulación de Empleo: en el sector de limpieza y en el sector de seguridad (OIT, 2023).

## Órdenes Sectoriales de Empleo

A raíz de una solicitud de un sindicato de trabajadores, un sindicato o una organización de empleadores, o un sindicato de trabajadores en conjunto con un sindicato o una organización de empleadores, el Tribunal Laboral puede llevar a cabo un examen de la remuneración, el subsidio por enfermedad o el plan de pensiones de los trabajadores en un sector económico específico.

Después de considerar los factores económicos pertinentes, el Tribunal Laboral puede hacer una recomendación al ministro, quien deberá aceptar la recomendación y confirmar los términos de la recomendación mediante una Orden Ministerial, si está satisfecho de que el Tribunal Laboral haya

cumplido con las disposiciones de la Ley de Relaciones Industriales (Enmienda) de 2015 al hacer su recomendación.

Dicha Orden se aplica a cada trabajador de la clase, tipo o grupo en el sector económico al que se expresa que se aplica, así como a su empleador. La Ley de 2015 prevé excepciones en circunstancias específicas de la obligación de pagar la remuneración establecida en las Órdenes Sectoriales de Empleo.

Cualquier incumplimiento de las Órdenes Sectoriales de Empleo puede ser remitido a la Comisión de Relaciones Laborales (WRC) para tomar medidas apropiadas. Actualmente existen solo tres sectores cubiertos por este tipo de órdenes: construcción de ingeniería mecánica, construcción y contratación eléctrica.

### Intercambios de información

La Ley de los Trabajadores (información y consulta) del año 2006 pone en práctica las directrices de la Unión Europea contenidas en la Directiva 2002/14/CE del Parlamento y del Consejo, la cual establece un marco general para la información y consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea.

Este marco general establece requisitos mínimos para garantizar que los trabajadores en empresas con al menos 50 empleados tengan acceso a información y consulta sobre cuestiones que les afecten directamente, todo ello enmarcado en un deber de confidencialidad.

### Regulación de la huelga

Apartándose de la regla de la mayoría de los países europeos, Irlanda no tiene consagrado constitucionalmente el derecho a la huelga sino a través de su legislación y jurisprudencia. Lo cual también realza la importancia de la negociación colectiva, al no encontrarse una definición de este derecho.

En Reino Unido, se considera en todo caso, una libertad que posee cada trabajador de realizar una huelga y piquete (en inglés "*freedom to strike and picket*"). De hecho, cuando Irlanda, aún formaba parte del Reino Unido, en el año 1875, la ley de "*Conspiracy and Protection of Property Act*", asentó la denominada "fórmula de oro" ("*the golden formula*"), que determinó que una asociación de trabajadores no constituye una conspiración criminal, siempre que su acción fuese llevada a cabo en previsión de un conflicto entre empresario y trabajadores o para continuarlo <sup>[4]</sup>.

Lo que sí existe en Irlanda es una serie de prohibiciones e inmunidades que indirectamente consagran la posibilidad de realizar huelga. La huelga es definida como una suspensión del trabajo realizada por cualquier número o grupo de trabajadores actuando en conjunto o una negativa concertada o una negativa bajo un entendimiento común de cualquier número de trabajadores a seguir trabajando para su empleador, realizada como un medio para obligar a su empleador, o para ayudar a otros trabajadores a obligar a su empleador, a aceptar o no aceptar términos o condiciones de empleo que afecten.

Con sentido más amplio, la acción industrial es definida como cualquier acción que afecta o es probable que afecte los términos o condiciones, ya sean explícitos o implícitos, de un contrato y que es llevada a cabo por cualquier número o grupo de trabajadores que actúan en conjunto o bajo un entendimiento común como un medio para obligar a su empleador, o para ayudar a otros

trabajadores a obligar a su empleador, a aceptar o no aceptar términos o condiciones de empleo que los afecten. Se establecen obligaciones en materia de voto secreto para las acciones de huelga.

Los inspectores de la Comisión para las Buenas Relaciones en el Lugar de Trabajo están autorizados a llevar a cabo inspecciones, exámenes o investigaciones con el fin de supervisar y hacer cumplir la legislación laboral. Cuando un inspector estime que se han vulnerado áreas específicas del derecho laboral (por ejemplo, el impago de fondos debidos al trabajador en virtud de la legislación laboral), y el empleador involucrado no rectifica el incumplimiento o se niega a rectificarlo, el inspector puede enviar un aviso de incumplimiento indicando los pasos a seguir para rectificar el asunto. Si el empleador no responde ni rectifica el asunto, o se niega a rectificarlo o a indicar por escrito cómo propone rectificarlo, la Comisión para las Buenas Relaciones en el Lugar de Trabajo puede iniciar procedimientos judiciales en contra del empleador.

Acerca de un tipo específico de actos de incumplimiento por parte de los empleadores, un inspector puede enviar una intimación de pago. Si la persona a quién se le envía abona la cantidad indicada en la intimación, el asunto no procede ante un juez. Sin embargo, si la persona no abona dicha cantidad, o se niega a hacerlo, el asunto puede ser remitido al tribunal de primera instancia ante el cual el acusado podrá defenderse según el procedimiento normal.

Los inspectores de la Comisión para las Buenas Relaciones en el Lugar de Trabajo son nombrados por el Ministro irlandés de Negocios, Empresas e Innovación como oficiales autorizados a los fines de las leyes irlandesas sobre permisos de empleo 2003-2014.

Los agentes de adjudicación de la Comisión para las Buenas Relaciones en el Lugar de Trabajo (WRC) están facultados por ley para desempeñar sus funciones de toma de decisión, cuando adjudican reclamaciones que les remitió el director general de la WRC.

El papel del agente de adjudicación consiste en celebrar una audiencia en la cual ambas partes tienen la oportunidad de ser oídas por él, y pueden aportar cualquier elemento de prueba relevante para el asunto. Las audiencias de la Comisión para las Buenas Relaciones en el Lugar de Trabajo se celebran en privado.

El agente de adjudicación no intentará mediar o conciliar el asunto. Las partes pueden estar acompañadas y representadas en las audiencias por un agente sindical, o un oficial de un órgano que, a juicio del agente de adjudicación, represente los intereses de los empleadores, o por un abogado en ejercicio o cualquier otra persona, si el agente de adjudicación así lo permite.

El agente de adjudicación se pronunciará sobre el asunto mediante una decisión escrita. La decisión se comunicará a ambas partes, se publicará, y mencionará:

- A. Si la reclamación del solicitante fue o no fundada
- B. Requerirá al empleador que cumpla con las disposiciones relevantes
- C. Exigirá al empleador que haga las rectificaciones que sean justas y equitativas de acuerdo con las circunstancias.

Una parte de una reclamación puede apelar una decisión de la Comisión para las Buenas Relaciones en el Lugar de Trabajo ante el Tribunal de trabajo.

La Comisión para las Buenas Relaciones en el Lugar de Trabajo (WRC) puede ofrecer en ciertos casos un servicio de mediación para facilitar la resolución de reclamaciones/litigios cuando sea posible en una etapa temprana y sin recurrir a la adjudicación. Reclamaciones/litigios solo pueden remitirse para mediación con el acuerdo de ambas partes.

La mediación busca llegar a una solución mediante un acuerdo entre las partes, en lugar de una investigación o audiencia o una decisión formal. El agente de mediación faculta a las partes para negociar su propio acuerdo de manera clara e informada, si cada parte así lo desea. El proceso es voluntario y cualquiera de las partes puede interrumpirlo en cualquier etapa. La mediación puede tomar la forma de conferencias telefónicas con las partes, conferencias/reuniones de mediación presenciales o cualquier otro medio que el agente de mediación considere adecuado. Los términos de tal resolución son vinculantes para las partes. Si cualquiera de las partes vulnera estos términos, esta violación será accionable ante cualquier corte competente.

## 6.2. Estados Unidos

### 6.2.1 Características generales

El sector lácteo en Estados Unidos es un componente clave de su economía agrícola. Las regiones de Wisconsin y California destacan como principales zonas de producción. Esta industria no solo satisface la demanda interna, sino que también tiene una presencia significativa en el mercado global de productos lácteos.

A pesar de los desafíos que la economía estadounidense debió afrontar en el 2022, el sector lácteo mostró una capacidad de resiliencia y crecimiento. Según el último informe de la International Dairy Foods Association (IDFA), la contribución del sector lácteo al PIB de Estados Unidos ha aumentado para representar el 3% del total. Un reflejo de esta fortaleza es el incremento laboral: en 2023, el sector lácteo contaba con 3,2 millones de empleos, de los cuales 1.078.000 estaban directamente relacionados con la manufactura. Esta cifra es notablemente superior a los 1.018.000 de trabajadores empleados en 2021. Además, el monto total destinado a salarios creció un 16%, pasando de 42 billones de dólares en 2021 a 49 billones en 2023. Paralelamente, la recaudación impositiva del sector lácteo también vio un aumento, con 72 billones de dólares destinados a impuestos en 2023, en comparación con los 67,1 billones recaudados en 2021.

El informe de IDFA también destaca que no todos los productos lácteos tienen la misma relevancia en el mercado estadounidense. Principalmente, el queso y la leche son los protagonistas. La producción de queso tiene un impacto económico directo de 64,5 billones de dólares y genera 59.538 empleos. En contraste, la producción de leche tiene un impacto económico directo de 50,9 billones de dólares y emplea a 67.995 trabajadores.

En el frente de las exportaciones, Estados Unidos ha logrado incrementarlas en un 4,6% durante el período de agosto de 2021 a agosto de 2022, lo que se traduce en un aumento de 123.780 MT en el total exportado. Este crecimiento se debe, en gran medida, a un aumento en la demanda de suero por parte de China y Malasia, de manteca por Baréin y de WPC por China.

Aunque a nivel global la producción de leche ha tenido una tendencia decreciente, en Estados Unidos se registró una disminución del 0,1% hasta septiembre de 2022. Es importante destacar

que la inversión en tecnología y la innovación siguen siendo pilares esenciales para que Estados Unidos mantenga su posición como uno de los principales productores y exportadores de productos lácteos del mundo.

En cuanto a los valores específicos de producción, durante la zafra 21/22, se registró un total de 9.400.000 vacas lecheras. De ellas, el promedio de producción fue de 10.607 litros de leche por vaca. En cuanto a los establecimientos, se contabilizaron 27.932, con un promedio de 337 vacas por establecimiento. Estos cubrieron un área total de 12.457.672 hectáreas efectivas, dando un tamaño promedio de 446 hectáreas por establecimiento. La producción total ascendió a 99.730 millones de litros de leche, lo que refleja un rendimiento de 8.005 litros de leche por hectárea.

**Cuadro 8. Las cifras del sector primario 2021/22**

<b>Variables</b>	<b>Zafra 21/22</b>
Nro. de vacas lecheras	9.400.000
Vacas por establecimiento (promedio)	337
Hectáreas Efectivas	12.457.672
Nro. de establecimientos	27.932
Tamaño promedio (ha)	446
Litros de leche (millones)	99.730
Litros de leche por ha.	8.005
Litros de leche por vaca	10.607

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de USDA*

## 6.2.2 Actores de la industria láctea

### Empresas o cooperativas lácteas

Dentro del sector lácteo de Estados Unidos, diversas empresas y cooperativas desempeñan roles fundamentales en la producción y distribución de productos lácteos. Dairy Farmers of America (DFA) es una de las principales cooperativas del país, compuesta por miles de productores de leche y con una amplia gama de marcas y productos propios. Land O'Lakes, aunque comenzó como una cooperativa de productores de mantequilla, ha diversificado su oferta con una variedad de productos agrícolas y lácteos. Dean Foods, por su parte, es una de las grandes compañías lácteas, produciendo y distribuyendo productos bajo varias marcas reconocidas. Danone North America, filial de la multinacional Danone, destaca por sus yogures y productos como Oikos y Activia. Desde Oregon, la Tillamook County Creamery Association es ampliamente reconocida por sus quesos de alta calidad, mientras que Agri-Mark, con su marca Cabot, es famosa en el mundo del queso. Por último, Organic Valley se ha posicionado como líder en la producción de productos lácteos orgánicos, reflejando la creciente demanda de estos productos en el país.

Estas empresas y cooperativas representan sólo una fracción del sector lácteo de Estados Unidos. Hay muchas otras, que varían en su tamaño desde pequeñas empresas familiares hasta grandes empresas, que contribuyen a la diversidad y riqueza del panorama lácteo en el país.

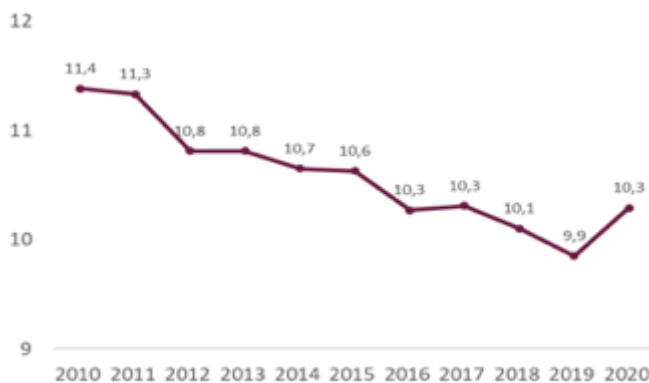
### Gremiales y sindicatos

Un estudio de 2005 señaló que sólo el 7,8% de los trabajadores privados estaba sindicalizado (Steingold, 2007). En 2022, este porcentaje habría decrecido hasta el 6%. Según los expertos, hay diferentes opiniones para explicar el declive de los sindicatos en este país: para unos se debe al declive de los sindicatos en el sector industrial, otros lo atribuyen al clima hostil tanto desde el punto de vista legal como institucional, otros señalan las nuevas formas de trabajo y una percepción social de escasa eficacia, y otros consideran que las propias características de la economía, muy competitiva y globalizada, no favorece la organización de sindicatos (Ministerio de Trabajo de España, sin fecha).

Los factores político-institucionales son centrales para explicar la baja afiliación en Estados Unidos. Administraciones de corte más liberal como las de Reagan y el advenimiento del Consenso de Washington fueron los puntos iniciales para una serie de eventos políticos que marcaron negativamente el poder sindical de negociación (Farber & Western, 2002). De tal modo que, a partir de la década de los ochenta, se redujo el número de huelgas y de sindicalizados, así como la formación de sindicatos, mientras acontecían un notable aumento de la fuerza laboral; lo que disminuyó significativamente la presencia y el impacto de los sindicatos en la regulación de las condiciones del mercado laboral y, en consecuencia, de su influencia en la tasa general de salarios e ingresos (Zepeda, 2016).

Estos niveles son muy inferiores comparados con el total nacional, que alcanzó el 10,3% en 2022 (Gráfico 8).

**Gráfico 8 - Tasa de sindicalización anual de Estados Unidos**



Fuente: OIT

Otro aspecto relevante es el establecimiento o prohibición de la afiliación automática al sindicato. Especialmente relevante en Estados Unidos es la Ley de Derecho al Trabajo, que prohíbe la afiliación automática de los empleados de una misma empresa sin el consentimiento del trabajador lo que ha impactado negativamente al movimiento sindical en Estados Unidos (Devinatz, 2015). En la figura 1 se muestran los estados que han incorporado leyes de Derecho al Trabajo y los que tienen afiliación sindical obligatoria.



**Figura 2 - Mapa de Estados Unidos: Estados con leyes de Derecho al Trabajo vs. Estados con afiliación sindical obligatoria**



Fuente: Zepeda (2016)

Tal como se observará debajo, en las reglamentaciones de la NLRB, la negociación sindical en Estados Unidos puede calificarse como “negociación no coordinada” (Cox, 2017) realizándose principalmente a nivel de empresa, lo que constituye una diferencia muy importante con la situación en Uruguay. En parte por este diseño legal de negociación colectiva, desde 1980 la actividad sindical en Estados Unidos, medida por el porcentaje de afiliación de trabajadores a sindicatos, ha caído drásticamente especialmente en el sector privado: de 23,2 % en 1980 a 11,1 % en 2015, una de las bajas más importantes en países de la OCDE (Zepeda, 2016). Particularmente en el sector de “Agricultura e industrias relacionadas” el porcentaje de empleados sindicalizados en el 2022 era 3,9% y para ocupaciones vinculadas al agro era de 4,3 % (*Bureau of Labor Statistics*). Se ha entendido que Estados Unidos, tiene un sistema que se caracteriza por la negociación a nivel de empresa.

En términos generales, la idiosincrasia estadounidense dista mucho de la uruguaya, en lo que a las relaciones laborales colectivas respecta. Una publicación de la OIT daba cuenta de que: “*Los datos sobre cobertura de la negociación*” (entendiendo por tal el porcentaje de asalariados al que se aplica un convenio colectivo) “*en 75 países indican una importante variación de la cobertura, ya que va de aproximadamente 1 o 2 por ciento de los asalariados en Etiopía, Malasia, Filipinas y Perú a cerca del 100 por ciento en Francia, Bélgica, Austria y Uruguay. Dicha cobertura acusa una considerable variación, pues va de niveles muy bajos en Turquía, Estados Unidos, la República de Corea y México, niveles medios-bajos en Japón, Canadá, el Reino Unido y Sudáfrica, niveles medios-altos en Brasil, Alemania y Australia, a niveles altos en Italia y Francia*” (OIT, 2016).

En Estados Unidos no hay sindicatos a nivel nacional exclusivos del sector lechero ni este sector está contemplado bajo la tutela de la NLBR. A su vez, como se mencionaba anteriormente la tasa de afiliación de actividad económica y ocupaciones vinculadas al sector es particularmente baja. De todas formas, sí existen algunos sindicatos en los que los trabajadores del sector lechero pueden participar.

- **United Farm Workers (UFW):** Comenzada a principios de la década de 1960 por Cesar Chavez, Dolores Huerta, Larry Itliong y otros organizadores, la United Farm Workers of America se define como el primer sindicato de trabajadores agrícolas duradero y más grande de la nación. El UFW continúa su activismo en los principales sectores agrícolas, principalmente en California. Los acuerdos contractuales del UFW protegen a trabajadores de vegetales, bayas, bodegas, tomates y lácteos en California,

Oregón y el estado de Washington. El UFW es parte del movimiento nacional por la reforma migratoria. Su proyecto de ley más reciente de reforma migratoria para trabajadores agrícolas inmigrantes fue aprobado por la Cámara de Representantes de EE. UU. el año pasado. El sindicato trabaja por reformas legislativas y regulatorias para trabajadores agrícolas que cubren temas como las horas extras, la seguridad en condiciones de calor, otras protecciones laborales y pesticidas.

- **United Foods and Comercial Workers:** aglomera 1.3 millones de trabajadores en Estados Unidos y Canadá. Si bien es más conocido por representar a trabajadores en la industria minorista de alimentos, también puede tener presencia en la industria de productos lácteos. Representa a empleados de supermercados, tiendas de comestibles, plantas procesadoras de alimentos y lácteos, así como trabajadores en la producción y distribución de productos lácteos.
- **International Brotherhood of Teamsters:** Unión que representa trabajadores en Estados Unidos, Puerto Rico y Canadá en una variedad de industrias, incluyendo el transporte y la logística asociada a la distribución de productos lácteos. Los conductores de camiones y otros empleados que participan en la entrega de productos lácteos a menudo son miembros de los Teamsters.
- **International Association of Machinists and Aerospace Workers:** Este sindicato representa a trabajadores en una variedad de sectores, incluyendo la industria de alimentos y bebidas. En algunas plantas procesadoras de lácteos, los empleados pueden estar afiliados a IAMAW.
- **United Farm Workers (“UFW”):** iniciado en 1962, es el sindicato de trabajadores agrícolas más grande del país. Aunque su enfoque principal es la agricultura en general, también ha estado involucrado en la organización de trabajadores agrícolas, incluidos los de la industria lechera. Han celebrado múltiples convenios colectivos que rigen para miles de trabajadores a lo largo del país.
- **Dairy Workers Union:** Algunos estados tienen sindicatos específicos para trabajadores lácteos, como el “Dairy Workers Union” en California.
- **Teamsters (Sindicato de camioneros):** Representa a trabajadores del transporte terrestre en una variedad de industrias, incluida la entrega de productos lácteos.

En el otro extremo, se encuentra la "National Milk Producers Federation" que representar y defender los intereses de los agricultores y productores de leche

Asimismo, existen otras organizaciones que desempeñan roles específicos. Por ejemplo, instituciones como el "Dairy Research Institute" se centran en la investigación y desarrollo vinculados a la producción y procesamiento de productos lácteos. Por otro lado, entidades como "Dairy Management Inc." y "The National Dairy Council" tienen como objetivo promover el consumo de productos lácteos en Estados Unidos. Estas organizaciones juegan un papel crucial en el desarrollo e innovación del sector

## 6.2.3 Marco normativo

### Características generales

Estados Unidos es una república federal constitucional, con un régimen presidencialista como forma de gobierno basado en la separación de poderes en tres ramas: ejecutivo, legislativo y judicial. Como país federalista, tiene un sistema político por el cual las funciones de gobierno están repartidas entre un poder central y cincuenta estados asociados.

Dada la forma de gobierno que rige en Estados Unidos, las relaciones laborales colectivas están reguladas por una combinación de leyes nacionales y federales. Asimismo, las realidades varían según el sector de actividad y, más concretamente, según la empresa de la cual se trate.

En este sentido, la protección de los trabajadores es competencia del gobierno federal y, a su vez, de cada Estado. Tal como adelantamos, existen normas de carácter nacional que regulan las relaciones laborales colectivas. A continuación, listamos y reseñamos algunas de las normas más relevantes.

### Ley Nacional de Relaciones Laborales (NLRA, por sus siglas en inglés)

Esta norma es quizás la más notoria en lo que concierne a las organizaciones de trabajadores en Estados Unidos, por cuanto rige la sindicalización y la negociación colectiva para la mayor parte de los trabajadores del sector privado. Para el caso del sector público, las relaciones laborales son regidas por leyes federales o estatales, según se trate de empleado federal o estatal.

La NLRA establece el derecho de un gran número de trabajadores a formar sindicatos y negociar colectivamente. Sin embargo, se excluye de tales derechos a los siguientes trabajadores:

- Gerentes y supervisores
- Empleados confidenciales
- Trabajadores agrícolas
- Miembros de la familia del empleador
- Trabajadores domésticos
- Trabajadores cubiertos por leyes correspondientes a otras industrias, como los ferroviarios.

Los trabajadores agrícolas están excluidos de la protección de la NLRA. Algunos estados tienen leyes especiales que protegen los derechos de los trabajadores agrícolas a organizarse y negociar colectivamente. Estos estados son: Arizona, California, Florida, Hawai, Idaho, Kansas, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Massachusetts, Missouri, Nebraska, New Jersey, Oregon, Texas, Washington, Wisconsin y Wyoming.

Esta ley prevé un determinado elenco de infracciones, que pueden ser cometidas por empleadores o por sindicatos. Por ejemplo, serán infracciones del patrón (Commission for Labor Cooperation, sin fecha):

- Amenazar a los empleados con la pérdida del trabajo o de prestaciones si se afilian o votan por un sindicato o participan en actividades concertadas protegidas por la NLRA.
- Amenazar con cerrar el centro de trabajo si los empleados eligen a un sindicato que los represente.
- Hacer preguntas a los empleados sobre sus preferencias o actividades sindicales en circunstancias que tiendan a interferir, restringir o coaccionar a dichos empleados en el ejercicio de los derechos que esta ley les otorga.
- Prometer a los empleados beneficios para desalentar su apoyo sindical.
- Transferir, liquidar, despedir o asignar tareas más difíciles a los empleados por haber participado en actividades sindicales o concertadas protegidas por la ley.

Por otra parte, son infracciones de los sindicatos:

- Amenazar a los empleados con la pérdida del trabajo o de prestaciones si no apoyan las actividades del sindicato.
- Negarse a atender una queja o recurso por razones personales.
- Multar a los empleados que han renunciado legítimamente al sindicato por participar en actividades protegidas por la ley después de su renuncia.
- Pedir que se despida a un empleado que no ha cumplido con un acuerdo de afiliación obligatoria tras la contratación (conocido como *union shop*), cuando dicho empleado ha pagado u ofrecido pagar la tarifa inicial requerida y las cuotas periódicas.
- Negarse a recomendar a un trabajador o bien dar preferencia a alguien en una bolsa de trabajo por motivos de raza o actividades sindicales.

A nivel estatal, California tiene Ley de Negociación Colectiva en Agricultura (Agricultural Labor Relations Act) específica que aborda las relaciones laborales y la negociación colectiva en la industria agrícola, incluido el sector lechero.

Parte de esta ley integra el Código de Trabajo de California. Allí, el término “agricultura” incluye la agricultura en todas sus ramas e incluye el cultivo y labranza del suelo, la lechería, la producción, el cultivo, el crecimiento y la cosecha de cualquier producto agrícola u hortícola, entre varias otras hipótesis. Con ello, se incluye al sector lácteo.

El artículo N° 1152 otorga a los empleados de la agricultura el derecho a organizarse, formar sindicatos y negociar colectivamente, entre otros derechos sindicales. Es decir que, en California, posibilita la inclusión de trabajadores que Ley Nacional de Relaciones Laborales (NLRA, por sus siglas en inglés) no abarca, como los relacionados a la agricultura.

Es uno de los principales estados productores de productos lácteos, incluyendo leche y queso, con aproximadamente 180.000 empleos en la industria y la producción de casi el 20% del queso que consume el país.

### Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB) y las elecciones en los sindicatos

La Junta Nacional de Relaciones del Trabajo (NLRB, sigla en inglés) es una agencia federal independiente que gobierna las relaciones entre las empresas, los sindicatos y los trabajadores. Investiga y provee soluciones a prácticas ilícitas cometidas por empresas y sindicatos. La Junta no actúa por iniciativa propia, sino que tramita las peticiones de elecciones presentadas por los empleados y las acusaciones de prácticas laborales ilegítimas.

Esta Junta cuenta con cinco miembros y actúa primariamente como un órgano cuasi judicial en la decisión de casos sobre la base de registros formales en procedimientos administrativos. Los miembros de la Junta son nombrados por el Presidente de los Estados Unidos, por términos de 5 años, con la aprobación del Senado.

Los Jueces de Ley Administrativa de la NLRB registran, escuchan, resuelven y deciden casos de prácticas laborales ilícitas a nivel nacional, a través de sus oficinas en Washington, Nueva York y San Francisco.

Según los procedimientos de la Junta, después de estudiar una queja de práctica laboral ilícita, el Consejero General puede pedir autorización de la Junta para solicitar un mandamiento judicial. La Junta vota sobre esa petición, y si la mayoría de los votos autoriza la solicitud de mandamiento

judicial, el Consejero General, a través del staff regional, presenta el caso ante el correspondiente tribunal de distrito federal.

A su vez, la NLRB tiene como objetivo prevenir y remediar prácticas laborales injustas de los empleadores y sindicatos y supervisar elecciones con voto secreto de los representantes sindicales. La agencia está gobernada por un directorio de cinco personas y por un consejero general, que son elegidos por el presidente con el consentimiento del Senado. De todas formas, la NLRB no incluye entre otras industrias y trabajadores a los de la agricultura, pero al ser la institución gubernamental a cargo es la que pauta las características generales del sistema.

Para iniciar el proceso de elección de un sindicato en una empresa, se debe presentar una petición y los documentos asociados mostrando el respaldo de al menos el 30% de los empleados para la petición. Los agentes del NLRB luego investigan para asegurarse de que la Junta tenga jurisdicción, el sindicato esté calificado y no existan contratos laborales vigentes ni elecciones recientes que impidan una elección. Poco después de presentar la petición, el empleador está obligado a publicar un Aviso de Petición de Elección a todos los empleados.

Las elecciones para certificar o revocar la certificación de un sindicato como representante de negociación de una unidad de empleados se deciden por mayoría de votos emitidos. Los observadores de todas las partes pueden optar por estar presentes cuando se cuentan los votos. Cualquier parte puede presentar objeciones y una oferta de prueba en apoyo de sus objeciones ante el Director Regional correspondiente dentro de los 7 días posteriores al recuento de votos. A su vez, excepto cuando las partes hayan acordado lo contrario, el fallo del Director Regional sobre las objeciones puede ser apelado ante la Junta en Washington. Los resultados de una elección se anularán si la conducta del empleador o el sindicato creó un ambiente de confusión o temor a represalias y, por lo tanto, interfirió con la libertad de elección de los empleados.

De lo contrario, un sindicato que recibe una mayoría de los votos emitidos es certificado como el representante de negociación de los empleados, es reconocido jurídicamente y tiene derecho a ser reconocido por el empleador como el agente exclusivo de negociación para los empleados en la unidad. La falta de negociación con el sindicato en este punto constituye una práctica laboral injusta."

### Servicio Federal de Mediación y Conciliación ("Federal Mediation and Conciliation Service")

Es una Agencia del Gobierno Federal que no depende de ningún Departamento. Fue creada en 1947, reemplazando el Servicio de Conciliación de los Estados Unidos que operaba dentro del Departamento de Trabajo y que había sido creado en 1918.

Su función originaria es prevenir interrupciones del comercio interestatal causadas por conflictos en las relaciones laborales mediante la aportación de mediadores para ayudar a la resolución de las disensiones entre empresa y sindicato. En caso de que la disputa no se resuelva o que no se alcance acuerdo en la negociación del convenio colectivo a pesar de la intervención del mediador federal, este Servicio Federal de Mediación y Conciliación puede, por solicitud de ambas partes, seleccionar un árbitro. Los árbitros no están en la plantilla del organismo, sino que son profesionales independientes y neutrales, especializados en el tema (Ministerio de Trabajo de España, sin fecha).

La intervención de este servicio se manifiesta más frecuentemente como mediación, que es voluntaria y no vinculante. Un punto interesante es que el conciliador no participa en ninguna reunión entre las partes, sino que presenta la posición de cada parte en reuniones separadas.

El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos es un departamento del gabinete del gobierno de los Estados Unidos que administra la ley laboral federal para garantizar el derecho de los trabajadores a condiciones de trabajo justas, seguras y saludables, incluyendo salarios mínimos y horas extras, protección contra la discriminación y seguro de desempleo.

### 6.2.3 Conflictos laborales y medios de solución

#### Huelgas

Si bien la NLRB no incluye al sector agropecuario y el sistema de negociación colectiva se denomina "Negociación no coordinada" en tanto sucede a nivel de empresas, sustantivamente diferente al de Uruguay, alguna de sus reglas y políticas pueden ser de interés para considerar el contexto de Uruguay y de la industria lechera. En particular la NLRB defiende el derecho a la huelga, pero bajo ciertas condiciones y restricciones y en diferentes grados. De acuerdo con la *National Labor Relation Act* los trabajadores tienen derecho a la huelga y es la propia NLRB que la valida en función de los siguientes criterios y definiciones:

Huelgas legítimas y no legítimas: la legitimidad de una huelga depende de su objeto, propósito, el momento en el que se lleve adelante y de la conducta de los participantes. Las consecuencias por llevar adelante una huelga ilegítima pueden ser severas, incluyendo en algunos casos el despido o el no pago de salario. Los empleados que participan en huelgas legítimas son divididos en dos grupos con diferentes derechos y obligaciones:

**Huelguistas económicos:** en huelgas donde el objeto es obtener alguna concesión como mejoras salariales, reducción de horas o mejores condiciones laborales. Mientras dure la huelga mantienen su condición de empleados y no pueden ser despedidos, pero sí pueden ser reemplazados mientras dure la huelga. Si el empleador ha contratado reemplazos permanentes de buena fe que están ocupando los puestos de los huelguistas económicos cuando los huelguistas presentan una solicitud incondicional para regresar al trabajo, los huelguistas no tienen derecho a ser reincorporados en ese momento. Sin embargo, si los huelguistas no tienen empleo regular y sustancialmente equivalente, tienen derecho a ser llamados de vuelta a los puestos para los cuales están calificados cuando se produzcan vacantes en dichos puestos si ellos o su representante de negociación han realizado una solicitud incondicional de su reincorporación.

**Huelgas de prácticas laborales injustas:** incluye a aquellas huelgas que protestan por un trato injusto por parte del empleador. Estos no pueden ser despedidos y reemplazados permanentemente. Al terminar la huelga, los empleados deben ser restituidos incluso si la empresa contrató personal para cubrirlos.

Uno de los motivos por los cuales la huelga puede ser considerada como ilegítima por parte de la NLRB es por mala conducta de los huelguistas. En caso de verificarse, los trabajadores involucrados no tienen derecho a ser recontratados. Algunos ejemplos de lo que se entiende por mala conducta son:

- Impedir físicamente a otras personas el ingreso o salida de la planta.

- Violencia o amenazas de violencia contra los trabajadores no afiliados a la huelga.
- Violencia o amenazas de violencia a los representantes de la empresa.

## 6.3. Nueva Zelanda

### 6.3.1 Características generales

Nueva Zelanda, a pesar de ser una nación isleña de tamaño moderado, ha emergido como uno de los líderes mundiales en la producción y exportación de productos lácteos. Sin embargo, no solo los productos lácteos representan la fortaleza del país en el ámbito agropecuario. Desde sus orígenes, la agricultura y ganadería han sido componentes esenciales de la economía neozelandesa. Este país exporta una vasta gama de *commodities*, destacándose productos como carne, productos forestales, vino, frutas y verduras, además de los lácteos.

Según el Agriculture and Horticulture Development Board (AHDB) del Reino Unido en 2021, el sector lácteo ha hecho contribuciones significativas a la economía neozelandesa. En términos laborales, 50.000 personas están empleadas en roles relacionados con el sector lácteo, tanto primario como secundario, principalmente en ciudades pequeñas y zonas rurales. Esta demanda laboral se debe en gran parte a la diversidad de productos lácteos que Nueva Zelanda produce, entre los que sobresalen la leche en polvo, mantequilla, queso y alimentos para bebés.

Los registros de 2019 indican que el sector lácteo representa entre el 5%-10% del PBI en cada región de Nueva Zelanda. Sin embargo, no siempre fue tan crucial. En las últimas tres décadas, las exportaciones de leche y sus derivados crecieron desde 1 billón de euros por año a aproximadamente 20 billones. La proyección sugiere un crecimiento continuo, especialmente dado que el gobierno está incrementando su inversión en investigación y desarrollo para potenciar la producción de leche. Esta inversión, combinada con una creciente demanda internacional de productos lácteos con valor agregado, como mantequilla, queso y yogur, augura un futuro próspero para el sector.

Fonterra, una empresa neozelandesa, domina el panorama de la producción láctea del país, acaparando más del 90% de la producción local. Además, esta compañía representa más del 20% del total de exportaciones de Nueva Zelanda y posee más del 30% del mercado internacional de productos lácteos.

Un estudio de NZMP resalta una reciente disminución del 4,3% anual en la producción de leche hasta septiembre de 2022, posiblemente debido a lluvias intensas. Las exportaciones también se vieron afectadas, con una caída del 4,8% anual, representando una disminución de 172.952 MT. Las demandas de queso y WMP experimentaron las mayores reducciones.

Cabe destacar que alrededor del 95% de la producción láctea de Nueva Zelanda se exporta. China se erige como el principal destino, y a pesar de las restricciones comerciales iniciales en 2020 debido a la pandemia, Nueva Zelanda logró no sólo recuperar sino también fortalecer su posición en el mercado chino, especialmente en el segmento del queso.

En cuanto a los valores específicos de producción, durante la zafra 21/22, más de 4.842.122 vacas lecheras fueron registradas. De estas, el promedio de producción fue de 4.296 litros de leche por vaca y 386 kg de sólidos de leche por vaca. En términos de establecimientos, hubo un

total de 10.796, con un promedio de 449 vacas por establecimiento. Estos establecimientos abarcaron 1.701.380 hectáreas efectivas, lo que arroja un tamaño promedio de 158 hectáreas por establecimiento y una carga promedio de 2,85 vacas en producción por hectárea. En cuanto a la producción total, se generaron 20.800 millones de litros de leche y 1.870 millones de kg de sólidos de leche, lo que equivale a un rendimiento de 12.225 litros de leche por hectárea y 1.099 kg de sólidos de leche por hectárea.

**Cuadro 9. Las cifras del sector primario 2021/22**

<b>Variables</b>	<b>Zafra 21/22</b>
Nro de vacas lecheras	4.842.122
Vacas por establecimiento (promedio)	449
Hectáreas Efectivas	1.701.380
Nro de establecimientos	10.796
Tamaño promedio (ha)	158
Carga promedio (Vacas en producción/ Ha)	2,85
Kg sólidos de leche (millones)	1.870
Kg sólidos de leche por ha.	1.099
Litros de leche (millones)	20.800
Litros de leche por ha.	12.225
Litros de leche por vaca	4.296
Kgs sólidos de leche por vaca	386

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dairy NZ*

En resumen, el sector lácteo en Nueva Zelanda, con su tradición, innovación y adaptación, sigue siendo una fuerza motriz en la economía del país, y se presenta como un líder en el mercado mundial de productos lácteos.

### 6.3.2 Actores de la industria láctea

#### Las cooperativas y empresas privadas

En el contexto del sector lácteo de Nueva Zelanda, las empresas y cooperativas desempeñan un papel crucial en la producción, procesamiento y comercialización de productos lácteos. Aunque existen empresas lácteas privadas, una característica distintiva en Nueva Zelanda es la presencia de cooperativas lecheras, siendo la más destacada Fonterra Cooperative Group. Esta empresa es una de las empresas lácteas más grandes y reconocidas a nivel nacional e internacional, es una cooperativa propiedad de los propios productores de leche.



En el mercado también se encuentran otras empresas privadas como Westland Milk Products y Tatua Co-operative Dairy que se encargan del resto de la producción láctea del país.

La cooperativa Fonterra, en particular, es una entidad de gran relevancia en la industria láctea neozelandesa, ya que representa a numerosos productores de leche y tiene un impacto significativo en la economía y el comercio internacional como se describe a continuación. Fonterra opera en todas las etapas de la cadena de valor láctea, desde la recogida de leche cruda hasta la exportación de productos lácteos procesados.

En el 2001, Nueva Zelanda, contaba con una basta oferta de industrializadores de leche compitiendo entre sí, por lo que el Estado a través de una ley promovió la unión de las empresas, contribuyendo a la concentración de estas, creándose conforme a esta unión, Fonterra, una cooperativa de productores de leche que actualmente es la empresa más importante de Nueva Zelanda y del sector lácteo a nivel mundial (Cobham, 2022).

Según datos del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (Ocla 2022), Fonterra es el encargado de procesar el 81% del volumen de leche de Nueva Zelanda, en una variedad de productos lácteos como leche líquida, queso, mantequilla, yogur y leche en polvo. Cuenta con más de 10 mil productores como accionistas, siendo la principal compañía en el mercado lácteo local (s/p). Fonterra cuenta con una amplia red de recolección de leche cruda con el 90% de los productores de leche de Nueva Zelanda, (Justo, 2013). Representa más del 20% del total de exportación de Nueva Zelanda y el 7% del PBI de dicho país.

Es la empresa privada que más invierte en investigación y desarrollo del país con un gasto anual de 95 millones de dólares neozelandeses además de los 3 millones que recibe del gobierno con la finalidad de invertir en Investigación, ciencia y tecnología (FitzGerald 2008). Actualmente continúa invirtiendo en investigación y desarrollo para innovar en la producción y mejorar la calidad de sus productos lácteos. En la misma línea, ofrece asesoramiento técnico y recursos a sus productores lecheros miembros para mejorar las prácticas agrícolas, la calidad de la leche y la sostenibilidad en las operaciones de los agricultores.

Fonterra se ha convertido en una multinacional que factura más de US\$15.000 millones anuales y que exporta a 140 países, con una fuerte presencia en América Latina y es la fuente de más de un 10% de su producción láctea mundial (Justo, 2013).

Al ser la principal empresa procesadora de leche en Nueva Zelanda es quien establece el precio de compra del Kg de sólidos lácteos con el productor, en otras palabras, define lo que se le pagará al productor por los sólidos lácteos durante la temporada fuerte. Este precio lo fija en base a los siguientes factores: la demanda mundial de productos lácteos y posterior a la negociación con el mercado externo, el costo de los insumos, producción y según la potencial de la producción de los agricultores (OCLA,2022). En este sentido, se puede afirmar que Fonterra es el fijador de precios de la leche.

El sistema lácteo de Nueva Zelanda es muy particular, debido a la exclusión del trato de intereses entre el productor y la industria a través de lo que denominan como semi monopolio de la cooperativa Fonterra en el mercado local lácteo, debido a que tienen la potencia y fuerza suficiente para instaurar artificialmente el precio de la leche que es pagada al productor (OCLA,2022).

Cobham (2022) menciona que Fonterra se caracteriza por una gran transparencia, ya que la fijación del precio de la leche es un mecanismo público, lo que le da confianza y certeza a los productores y los resultados del mismo son estudiados por un panel independiente. El sistema encabezado por Fonterra, brinda certeza y visión a los productores sobre cuánto recibirán en un futuro, lo que simplifica las decisiones de gestión e innovación.

Por otra parte, Fonterra cuenta un directorio, una Junta Directiva integrada por 11 integrantes quienes son “responsables del liderazgo, dirección y supervisión” de Fonterra y son los responsables ante los Accionistas por el desempeño general de la Cooperativa. Como funciones específicas realiza:

- Revisión de la política de dividendos, la declaración del dividendo a cuenta y complementario.
- Declaración del Precio de la Leche en Finca y Utilidad de Distribución.
- Declaración del precio real de las acciones de la Cooperativa desde el comienzo de cada temporada (el precio de las acciones de valor razonable).
- Revisar y aprobar la estrategia y los planes de negocio del Grupo.
- Nombrar al director general y revisar su desempeño.
- Delegar autoridad a la dirección y supervisar el ejercicio de esa autoridad.
- Participar en el desarrollo del plan estratégico y establecer la estrategia para el Grupo y para las principales unidades de negocio dentro del Grupo.
- Aprobar adquisiciones y enajenaciones significativas fuera de las facultades delegadas de la dirección.
- Supervisar los Comités del Directorio y las áreas cubiertas por cada uno de dichos Comités.

La Junta directiva y el equipo administrativo han desarrollado sistemas que reflejan las características y requisitos únicos de Fonterra como cooperativa con sede en Nueva Zelanda (Fonterra, 2023).

Por su parte, Fonterra interactúa de diversas formas con otros actores en el sector lácteo: a) Productores de Leche: con quienes establecen relaciones contractuales para adquirir la leche cruda y a menudo, proporcionan recursos técnicos y financieros a los agricultores miembros., b) Gobierno y Reguladores, actores que regulan la industria, con quienes mantienen interacciones, cumpliendo con normativas relacionadas con la seguridad alimentaria, calidad de productos y normas laborales., c) los trabajadores, ya que estos son quienes realizan las operaciones de procesamiento y comercialización, e involucra relaciones laborales que deben cumplir con las regulaciones laborales vigentes. También interactúan con los Sindicatos de trabajadores en el caso de empleados sindicalizados, negociando acuerdos colectivos y condiciones laborales. Y, por último, con los consumidores, con quienes mantienen una relación directa a través de la comercialización y promoción de sus productos.

La Westland Milk Products, solía ser una cooperativa importante en la producción de leche y productos lácteos, en 2019 fue adquirida por una empresa china y dejó de operar como una cooperativa independiente. Sin embargo, su historia y su influencia en el sector lácteo neozelandés son significativos. Cuenta “con más de 400 granjas en la costa oeste y Canterbury”. Es parte de una industria de la costa oeste que tiene más de 150 años “y muchas de nuestras familias de agricultores han trabajado junto a ellos desde que se fundó en 1937”. Está compuesto por un equipo ejecutivo de ocho miembros. (Westland Milk Products, 2023).

Tatua Co-operative Dairy Company Ltd: “Desde 1914, desarrollan y producen productos lácteos en Tatuani, en la región lechera más grande de Nueva Zelanda: Waikato. El clima templado, suelos ricos y lluvias constantes crean un ambiente perfecto para el cultivo de pasto. Está compuesto por una junta directiva de ocho miembros y un equipo directivo de siete integrantes (Tatua,2023)”. Si bien es una cooperativa de menor tamaño en comparación con Fonterra, pero es conocida por su enfoque en la producción de ingredientes lácteos de alta calidad, como caseína y proteínas lácteas. Exporta sus productos a nivel internacional.

La Synlait Milk, aunque no es una cooperativa en el sentido tradicional, Synlait Milk es una empresa que trabaja en estrecha colaboración con los productores de leche para abastecerse de leche de alta calidad y la utiliza para producir una variedad de productos lácteos y fórmulas infantiles. Aunque no es tan grande como Fonterra, Synlait ha ganado importancia en la industria.

También tienen presencia en el mercado local, estas dos empresas privadas:

The a2 Milk Company: Es una empresa privada neozelandesa que se especializa en productos lácteos, especialmente la leche a2, que es una variedad de leche que contiene una forma diferente de proteína de la leche llamada A2 beta-caseína. La empresa ha experimentado un crecimiento significativo en los mercados internacionales.

Goodman Fielder: Aunque Goodman Fielder no se enfoca exclusivamente en productos lácteos, es una empresa privada con presencia en la industria de alimentos y bebidas en Nueva Zelanda. Produce una variedad de productos lácteos, incluyendo pan y margarina.

## El Estado y las entidades reguladoras

Los reguladores y las agencias gubernamentales, como el Ministerio de Industrias Primarias de Nueva Zelanda, desempeñan un papel esencial en la regulación y supervisión de la industria láctea. Estas entidades establecen estándares de calidad, seguridad alimentaria y regulaciones laborales.

Sin embargo, Nueva Zelanda, es tomado como uno de los países que el gobierno hace menor intervención en el sector lechero, lo que no conlleva que el mismo no desarrolle políticas claras y transparentes de promoción sectorial interno y externo y que conserve un marco regulatorio estable para el desarrollo de sus diferentes actividades. Esto mantiene la coherencia entre las actividades del sector lechero y la política macroeconómica, para así obtener la operatividad del mercado lácteo sobre la mínima intervención gubernamental posible. “En diversos documentos y comunicados oficiales, el mismo gobierno interpreta que para los agentes privados, el manejo y control de variables económicas y climáticas son desafíos complejos, por lo que se debe evitar agregar la variable gobierno en la combinación de variables exógenas e inciertas. Entre las políticas y regulaciones que merecen destacarse podemos mencionar las encaminadas a lograr la liberalización del comercio multilateral, de fortalecimiento de las relaciones comerciales internacionales, de comercio exterior y reestructuración de la cadena láctea, de Tratamiento Animal, Sanitarias y de Bioseguridad, así como ambientales. Una síntesis de cada una se hará a continuación. El gobierno de NZ en todo el período incentivó la promoción y transparencia de la información, brindándole constantemente a los productores la asistencia y el respaldo para que consigan la información necesaria tanto para la producción, investigación y el fortalecimiento de relaciones comerciales internacionales” Guiguet,et. al (2013).

De esta manera, entre los actores estatales y reguladores centrales, se encuentra el Ministerio de Industrias Primarias (MPI): El MPI es la agencia gubernamental de Nueva Zelanda responsable de regular y supervisar las industrias primarias, incluyendo la agricultura y la producción de lácteos. Este ministerio juega un papel fundamental en el sector lácteo al establecer normativas que garantizan la seguridad alimentaria, la calidad de los productos lácteos y la salud del ganado lechero. También se encarga de la bioseguridad y la gestión de enfermedades animales, lo que es crucial para mantener la salud de los rebaños lecheros. En el contexto de las relaciones laborales, el MPI juega un papel en la supervisión de las condiciones de trabajo en las granjas lecheras y en la aplicación de regulaciones relacionadas con la seguridad laboral y el bienestar de los trabajadores. Trabaja en colaboración con otros organismos para garantizar que se cumplan las normativas laborales. Nueva Zelanda tiene una serie de leyes y regulaciones laborales que se aplican a todas las industrias, incluyendo la láctea que son descritas en la siguiente sección. Estas regulaciones establecen estándares para las condiciones de trabajo, las horas laborales, los salarios mínimos, las vacaciones pagadas y otros aspectos de las relaciones laborales. El gobierno, a través del Ministerio de Negocios, Innovación y Empleo (MBIE), supervisa y hace cumplir estas leyes para proteger los derechos de los trabajadores.

Por otra parte, la regulación de la salud y seguridad en el trabajo es fundamental en Nueva Zelanda, y el gobierno, a través de WorkSafe New Zealand, se encarga de supervisar y aplicar estas regulaciones. Esto incluye la promoción de lugares de trabajo seguros, la prevención de accidentes laborales y la protección de la salud de los trabajadores en las granjas lecheras.

## Sindicato

El Sindicato de Trabajadores Lecheros de Nueva Zelanda (NZDWU, por sus siglas en inglés) es un sindicato de industria láctea que agrupa afiliados de diversas áreas de la industria como conductores de camiones de distribución de leche, transportadores de leche desde los tambos a través de camiones cisternas hasta la fábrica, así como también cuenta con afiliados de áreas de laboratorios, distribución, almacenamiento y en la elaboración de productos de consumo en Nueva Zelanda (s/p) (Amorín, 2010).

El sindicato fue creado a finales de los años 20. Inicialmente, estaba constituido por varios sindicatos regionales, y entre 1970 y 1980 se convirtió en un sindicato de alcance nacional, más eficiente que cuando estaba constituido por varias estructuras regionales.

La estructura organizativa implica que cada región selecciona a sus representantes para el Comité Ejecutivo Nacional. En este comité, se eligen un presidente y un vicepresidente mediante votación por parte de todos los miembros afiliados. La designación del Presidente del Comité Ejecutivo del Sindicato es aprobada en el Congreso anual, una reunión en la que participan delegados de todos los centros de trabajo y en la que se toman decisiones clave para la organización.

Entre los logros del sindicato, es que han logrado que los Convenios Colectivos contengan fuertes cláusulas de protección contra el empleo de trabajadores temporales, trabajadores eventuales y contratistas. Sin embargo, se observa a través de las diversas fuentes consultadas que la negociación colectiva y los logros de los sindicatos, dependen del perfil del gobierno actuante, y de las medidas que estos gobiernos conservadores o laboristas apliquen.

Fonterra tiene un sindicato de trabajadores "Fonterra and Tetra Pak Employees' Union" (FTEU) que negocia con la empresa diversos aspectos laborales cuyo objetivo es proteger los derechos

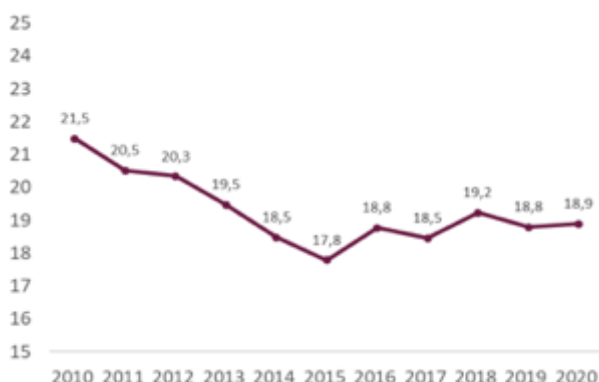
de los trabajadores y también existen otros sindicatos dentro de la empresa porque cada empleado puede elegir. El FTEU es el sindicato más relevante y reconocido en la empresa en términos de representación y negociación colectiva.

Por otra parte, a nivel agrícola, existen sindicatos agrícolas y organizaciones laborales que representan los intereses de los trabajadores agrícolas, incluyendo a aquellos que trabajan en granjas lecheras. Uno de los sindicatos más prominentes en el sector agrícola es "Federated Farmers of New Zealand" (Federados Agricultores de Nueva Zelanda). Este sindicato representa a agricultores y granjeros de diversas áreas, incluida la producción de leche. Aunque su enfoque principal está en los propios agricultores, también juega un papel en la promoción de buenas prácticas laborales y la defensa de los derechos de los trabajadores agrícolas en la industria láctea.

Por otra parte, cabe mencionar que la influencia política en los sindicatos es importante debido a que el gremio lácteo se encuentra afiliado al Partido Laborista de Nueva Zelanda, por ende, este se encuentra fuertemente influenciado (Iglesias, 2005).

La tasa de sindicalización ha experimentado una reducción desde el 2010 hasta el 2015. Sin embargo, desde ese año, ha permanecido relativamente estable en el entorno del 18,5 y 19,2%.

**Gráfico 9 - Tasa de sindicalización anual de Nueva Zelanda**



*Fuente: OIT*

### Productores:

Los productores de leche son la columna vertebral de la industria láctea neozelandesa. La mayoría de los productores de leche operan en granjas familiares, aunque también existen empresas lecheras de mayor escala.

Existen distintos tipos de contratos con los productores, por un lado, se encuentran los productores dueños de la tierra y las vacas ("Owners"). Por su cuenta corren todos los gastos del campo y es el responsable de buscar y contratar el personal. El 56% de los tambos funciona bajo esta modalidad. Por otro lado, están los tamberos asociados, los Contract Milker, donde la persona no es dueña ni de la tierra ni de las vacas y recibe un precio fijo por kilo de sólido producido. Es responsable del personal, insumos, maquinaria y herramientas para la cría y ordeño. Existen 1597 tambos funcionan bajo esta modalidad. También están los ShareMilker, son personas que se asocian con el dueño del campo y las ganancias van a porcentaje. Puede haber en dos variantes, sharemilkers: los que no tienen animales y generalmente reciben entre un 10-30

% de la facturación total, y son responsables de los mismos costos que el contract milker mencionadas anteriormente más gastos de fertilizantes, combustible, electricidad, labranzas, etc. Esto no es fijo ya que cada tambo hace su propio arreglo, entonces mientras mayor sea el porcentaje que reciba, más cosas tendrá que pagar. Puede tomar decisiones en la empresa. Mientras que el sharemilker 50-50, es la persona que es dueña de los animales, pero no de la tierra y se asocia con un productor que es dueña de la tierra pero no tiene animales. Del ingreso total se dividen 50 y 50, y los gastos a pagar por cada uno varían según el contrato pactado. 3.227 tambos funcionan bajo esta modalidad” (Horizonte, 2021).

### Asociación de Productores de Leche (DairyNZ)

DairyNZ: es una organización financiada por los propios productores de leche que trabaja en estrecha colaboración con el gobierno y otros actores de la industria. Trabaja junto con el MPI y otros organismos para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y el bienestar del ganado lechero. Se enfoca en la extensión e investigación del sector lácteo, desarrollo de políticas y servicios de extensión para mejorar la eficiencia de la producción lechera. (Inale, 2019). Tiene el mandato fundamental de aumentar la rentabilidad, la competitividad y la sustentabilidad de la industria (Sierra, 2011).

### Trabajadores

Los trabajadores del sector son tanto agrícolas como industriales. Los del sector agrícola incluyen a aquellos empleados en las granjas lecheras para llevar a cabo tareas como el ordeño, el cuidado de los animales, la recolección de alimentos y otras actividades relacionadas con la producción de leche. Son empleados a tiempo completo o a tiempo parcial, y algunos trabajadores estacionales pueden ser migrantes temporales.

### 6.3.3 Relaciones laborales y marco normativo

Las relaciones laborales en el sector de procesamiento de la leche en Nueva Zelanda se caracterizan por ser en gran medida colaborativas y basadas en acuerdos colectivos. Se ha observado un alto nivel de conformidad del sindicato lácteo con los logros y derechos obtenidos, a diferencia de otros sectores de Nueva Zelanda (Iglesias, 2005), y por lo que algunos declaran considerarse privilegiados. Por ejemplo, el sector lácteo ha podido ganar derechos vinculados al trabajo ocasional, zafrales, y cargas horarias, la tercerización y paga baja, entre otros (s/p).

En Nueva Zelanda, gran parte de las relaciones laborales en el sector de procesamiento de la leche están regidas por acuerdos colectivos entre sindicatos y empleadores. Estos acuerdos establecen las condiciones de trabajo, incluidos los salarios, las horas de trabajo, las vacaciones y otros beneficios. Los sindicatos desempeñan un papel crucial en la negociación y representación de los intereses de los trabajadores. La cultura laboral en Nueva Zelanda fomenta la colaboración entre los trabajadores y los empleadores. Los sindicatos y las empresas a menudo trabajan juntos para llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes. La colaboración es especialmente importante en la industria láctea, donde la producción eficiente y la calidad son fundamentales. Los trabajadores suelen tener la oportunidad de participar en decisiones relacionadas con su trabajo y su entorno laboral. Esto puede incluir la elección de representantes en comités de seguridad en el trabajo o incluso en la toma de decisiones sobre mejoras en las condiciones laborales.

Como mencionamos anteriormente Fonterra concentra la mayor parte de la producción láctea de Nueva Zelanda por lo que se cree importante observar la relación entre Fonterra y los sindicatos, quienes manifiestan mantener una relación cordial, y que los escasos conflictos que se han presentado se debe a mejores condiciones salariales. En términos generales, se observa que los sindicatos lecheros trabajan junto a Fonterra para lograr un mejor rendimiento en las fábricas y generar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a sus empleados. Esto puede incluir programas de formación en habilidades técnicas y de liderazgo. La cultura laboral en Nueva Zelanda tiende a ser colaborativa y enfocada en la seguridad y la calidad. Los trabajadores suelen ser valorados por su experiencia y habilidades, y se fomenta el trabajo en equipo.

Por otra parte, Fonterra se esfuerza por ofrecer condiciones laborales competitivas y beneficios atractivos para atraer y retener a los empleados. Esto puede incluir salarios competitivos, seguro de salud, programas de bienestar, capacitación y desarrollo profesional, así como enfoques en la seguridad laboral. A su vez, En línea con las tendencias globales, Fonterra también ha puesto énfasis en promover una cultura de diversidad e inclusión en su fuerza laboral. Esto implica la promoción de la igualdad de género y la inclusión de personas de diversos antecedentes y capacidades. Fonterra, al igual que en muchas empresas modernas, valora la participación de los empleados en la toma de decisiones y el intercambio de ideas para mejorar las operaciones y la cultura organizacional.

Por esto, se podría inferir que Fonterra y los Sindicatos se inclinan a una relación basada en la cooperación (Iglesias, 2005), destacando que la empresa Fonterra tiene buenas condiciones laborales.

Igualmente, este tipo de vínculo colaborativo, no se presenta en todas las compañías lácteas, ya que, según los antecedentes del 2010, se identificó un conflicto entre el sindicato y la compañía Talleys. Según declara el Sindicato, la empresa Talleys empleaba mecanismos para evitar la organización de sus trabajadores. El conflicto duró aproximadamente 37 días, hasta que se resolvió y se logró un convenio colectivo. A pesar de eso, no todos los trabajadores volvieron a trabajar para la empresa luego del conflicto. Los sindicalistas de Nueva Zelanda se enfocan en luchas contra la precarización, la tercerización y que las empresas utilicen agencias de colocación de mano de obra para emplear trabajadores (Amorim,2010).

A pesar del caso presentado, en general, no se observan conflictos en el sector lácteo y en particular en el procesamiento de la leche.

Andrade (2013) señala que los contratos entre el empleador y el empleado están previamente dispuestos por un marco normativo establecido, pero este no define el contenido del mismo, ya que es flexible según el acuerdo entre el empleador y el trabajador.

En Nueva Zelanda existe la anualización de la jornada laboral, que consiste en un acuerdo entre el empleador y el trabajador en relación con las jornadas o horas anuales laborales. Esto permite que las jornadas laborales se distribuyan según la demanda de trabajo a lo largo del año, adaptando la capacidad productiva a la demanda.

A nivel del sector primario, las condiciones laborales, las instalaciones de las granjas lecheras y las viviendas de los empleados se encuentran en buen estado, con las necesidades básicas cubiertas ([Sommantico](#), 2020).

Por otra parte, normalmente las jornadas consisten en seis días laborables y dos días libres, pero se estipula directamente entre el empleador y empleado, es decir, que es algo que varía según el contrato. Mientras que las horas laborales van de 8 a 9 horas y los trabajadores también tienen derecho a días de descanso y vacaciones pagadas. A los empleados se les plantean objetivos con el objetivo de lograr motivación y al cual una vez cumplidos se les recompensa económicamente ([Sommantico, 2020](#)). A su vez, en general, los trabajadores del sector de procesamiento de leche a menudo reciben beneficios adicionales, como seguros médicos y de vida, y planes de pensiones. Estos beneficios pueden variar según el empleador y el acuerdo laboral.

El marco normativo de Nueva Zelanda no se basa en un único texto constitucional, sino en una serie de leyes fundamentales elaboradas por el poder legislativo y asimismo un derecho común elaborado por los tribunales. La Ley Fundamental de Nueva Zelanda de 1990 es una de las normas fundamentales, que entre otros derechos, prevé la libertad de asociación.

## Sindicatos

En Nueva Zelanda, los sindicatos están regulados por la Ley de Relaciones Laborales de 2000 (Employment Relations Act 2000), que establece los derechos y deberes de los trabajadores, los empleadores y los sindicatos en el lugar de trabajo.

Es posible identificar, a modo de síntesis, algunas disposiciones que regulan la existencia y funcionamiento de estos.

1. Reconocimiento: La ley reconoce el derecho de los trabajadores a formar y unirse a sindicatos, y de los sindicatos a representar a sus miembros en las negociaciones colectivas.
2. Negociación colectiva: La ley establece un marco para la negociación colectiva entre los empleadores y los sindicatos, tal como se desarrolla más adelante, y establece requisitos para la buena fe en las negociaciones.
3. Acción de protesta: Los sindicatos tienen derecho a realizar acciones de huelga y otras formas de protesta, siempre y cuando sigan ciertos procedimientos legales.
4. Protección contra represalias: La ley prohíbe a los empleadores tomar represalias contra los trabajadores por su afiliación sindical o por participar en actividades sindicales.

Además de la Ley de Relaciones Laborales, los sindicatos en Nueva Zelanda también están regulados por otras leyes y regulaciones, como la Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo, la Ley de Discriminación en el Empleo y la Ley de Inmigración.

Adicionalmente, existe una agencia gubernamental, la Comisión de Relaciones Laborales, que es responsable de hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Relaciones Laborales y de proporcionar asesoramiento y apoyo a los trabajadores y empleadores en relación con las relaciones laborales.

La Ley de Relaciones Laborales de 2000 de Nueva Zelanda establece el principio de la libertad de asociación en el ámbito laboral. El objetivo de la ley es garantizar que los empleados tengan la libertad de decidir si desean formar o no un sindicato, o ser miembros de un sindicato, con el fin de promover sus intereses laborales colectivos.

Además, la ley prohíbe que cualquier persona, en relación con cuestiones laborales, otorgue preferencias o aplique influencias indebidas, ya sea directa o indirectamente, sobre otra persona



debido a que esta sea o no sea miembro de un sindicato. Esto significa que nadie puede discriminar o presionar a un individuo en relación con su afiliación sindical o no sindical.

Se establece que un sindicato puede exigir al empleador que este último proporcione determinada información sindical a un futuro empleado, sobre el rol y las funciones del sindicato.

Se establece el derecho a tiempo sindical pago por el empleador para los delegados sindicales, siempre y cuando las actividades no interrumpan de manera injustificada el negocio del empleador ni el desempeño de las funciones laborales del delegado sindical.

Todos los trabajadores deben tener los mismos derechos y protecciones, independientemente de su decisión de unirse o no a un sindicato.

Se establece un registro de sindicatos, debiendo los mismos cumplir ciertos requisitos para registrarse (como ser poseer reglas democráticas y no discriminatorias) y con obligaciones por ejemplo de mantener actualizado anualmente el número de afiliados al sindicato.

Además de la libertad de asociación y la prohibición de influencia indebida, la Ley de Relaciones Laborales de 2000 de Nueva Zelanda también establece la prohibición de preferencia. En ese sentido, un contrato, acuerdo u otro tipo de arreglo entre personas no debe conferir a una persona, ya sea porque es o no es miembro de un sindicato o de un sindicato en particular: (a) Ninguna preferencia en obtener o conservar empleo. (b) Ninguna preferencia en relación con los términos o condiciones de empleo (incluyendo condiciones relacionadas con la reducción de personal), los beneficios marginales, ni las oportunidades de capacitación, promoción o traslado.

El deber negociar de buena fe entre los sindicatos y las empresas, es un aspecto que regula muy especialmente la Ley de Relaciones Laborales de 2000. El deber de buena fe requiere que un sindicato y un empleador que negocian un acuerdo colectivo prioricen alcanzar el mismo de manera efectiva y eficiente. Ello va acompañado de la sugerencia de reuniones periódicas que colaboren con el fin de finalizar exitosamente la negociación.

Se prevé que en las instancias de negociación se priorice dar respuesta a las interrogantes de la parte contraria y, pese a que no exista acuerdo sobre un determinado aspecto de la negociación, se continúe negociando respecto a los restantes asuntos que integren el fondo de la controversia.

Asimismo, se prevé la obligación mutua de proporcionar, a solicitud de la otra parte, la información o documentación razonablemente necesaria para respaldar o fundamentar posiciones con fines de negociación.

Finalmente, se establece que el empleador debe permitir que cada afiliado al sindicato asista al menos 2 reuniones sindicales (cada una de un máximo de 2 horas de duración) en cada año calendario. Se establecen plazos extensos de preaviso al empleador (14 días) y la obligación de que el sindicato debe realizar los arreglos necesarios con el empleador para garantizar que el negocio del empleador se mantenga durante cualquier reunión sindical de las mencionadas, cuando corresponda, un acuerdo para que haya suficientes miembros del sindicato disponibles durante la reunión para permitir que las operaciones del empleador continúen.

El trabajo debe reanudarse tan pronto como sea posible después de la reunión, pero el empleador no está obligado a pagar a ningún miembro del sindicato por un período superior a 2 horas en relación con cualquier reunión.

## Negociación colectiva

El sistema de negociación colectiva en Nueva Zelanda está regulado por la Ley de Relaciones Laborales de 2000, que establece los derechos y obligaciones de todos los partícipes. El sistema fue tradicionalmente descentralizado (OCDE, 2017), lo cual implica que la negociación se realiza a nivel de empresa. Sin embargo, en 2022 se aprobó la “Fair Pay Agreements Act” que establece la posibilidad de negociar convenios colectivos que sean aplicables a todos los empleados cubiertos en un sector de actividad u ocupación.

A continuación, se describen algunos aspectos más importantes de la regulación de la negociación colectiva en Nueva Zelanda:

1. Obligación de negociar de buena fe: La ley establece que los empleadores y los sindicatos tienen la obligación de negociar de buena fe en la búsqueda de acuerdos colectivos. Esto incluye la obligación de reunirse y discutir los temas en cuestión, responder a las propuestas de la otra parte y proporcionar información relevante.
2. Disposición de arbitraje: Si las partes no pueden llegar a un acuerdo mediante la negociación, la ley establece un proceso de arbitraje para resolver las diferencias. El arbitraje puede ser voluntario o forzoso, y puede ser llevado a cabo por un tercero independiente o por la Comisión de Relaciones Laborales.
3. Acciones de huelga y cierre patronal: La ley establece ciertos requisitos que deben cumplirse antes de que se puedan llevar a cabo acciones de huelga o cierre patronal, incluyendo la notificación previa y el cumplimiento de ciertos procedimientos legales, tal como se señalará a continuación.
4. Protección contra represalias: La ley prohíbe a los empleadores tomar represalias contra los trabajadores por participar en actividades sindicales o por ejercer sus derechos de negociación colectiva.

En general, el sistema de negociación colectiva en Nueva Zelanda tiene como objetivo equilibrar los derechos y las responsabilidades de los empleadores, los trabajadores y los sindicatos en el proceso de negociación de acuerdos colectivos, y fomentar una cultura de negociación cooperativa y de buena fe.

### Obligación de negociar

Existe un interés en la ley porque sindicatos y empleadores negocian frecuentemente. Se prevé que el sindicato y el empleador deben esforzarse al máximo para llegar a un acuerdo, tan pronto como sea posible después de iniciar las negociaciones, que establezca un proceso para llevar a cabo las negociaciones de manera efectiva y eficiente.

El sindicato y el empleador deben reunirse periódicamente con el propósito de las negociaciones; y el sindicato y el empleador deben considerar y responder a las propuestas hechas por cada uno; y que, aunque el sindicato y el empleador se hayan estancado o hayan llegado a un punto muerto en relación con un asunto, deben continuar negociando sobre cualquier otro asunto en el que no hayan llegado a un acuerdo.

Sin embargo, se aclara que no se exige que un sindicato y un empleador continúen reuniéndose para discutir propuestas que hayan sido consideradas y respondidas.

El deber de buena fe también se prevé especialmente para la negociación de un acuerdo colectivo en la Ley de Relaciones Laborales de 2000 de Nueva Zelanda. En base al mismo, se requiere que un sindicato y un empleador que negocian un acuerdo colectivo lo alcancen, a menos que haya una razón genuina, basada en motivos razonables, para no hacerlo.

El inicio de la negociación para un acuerdo colectivo puede ser iniciado por:

1. Uno o más sindicatos con uno o más empleadores.
2. Uno o más empleadores con uno o más sindicatos.

Sin embargo, la negociación para un acuerdo colectivo no puede ser iniciada por un empleador (ya sea solo o con otros empleadores) a menos que la cláusula de cobertura abarque trabajo (ya sea en su totalidad o en parte) que esté o haya estado cubierto por otro acuerdo colectivo del cual el empleador sea o haya sido parte.

La negociación puede ser iniciada en los siguientes casos:

1. Si no hay un acuerdo colectivo vigente aplicable entre un sindicato y un empleador, el sindicato o el empleador pueden iniciar la negociación en cualquier momento.
2. Si hay un acuerdo colectivo vigente aplicable:
  - Un sindicato no puede iniciar la negociación antes de 60 días antes de la fecha en que expire el acuerdo colectivo.
  - Un empleador no puede iniciar la negociación antes de 40 días antes de la fecha en que expire el acuerdo colectivo.

Sin embargo, si hay más de un acuerdo colectivo vigente que vincula a uno o más sindicatos o empleadores que se espera que sean parte de la negociación, entonces:

- Un sindicato no puede iniciar la negociación antes de la fecha más tardía entre las siguientes: (i) la fecha que es 120 días antes de la fecha en que expire el último acuerdo colectivo aplicable. (ii) la fecha que es 60 días antes de la fecha en que expire el primer acuerdo colectivo aplicable.
- Un empleador no puede iniciar la negociación antes de la fecha más tardía entre las siguientes: (i) la fecha que es 100 días antes de la fecha en que expire el último acuerdo colectivo aplicable. (ii) la fecha que es 40 días antes de la fecha en que expire el primer acuerdo colectivo aplicable.

Debe considerarse que un acuerdo colectivo aplicable está vigente entre un sindicato y un empleador si el acuerdo se aplica a los empleados cuyo trabajo se pretende que esté cubierto por la cláusula de cobertura en el acuerdo colectivo que se está negociando.

Un acuerdo colectivo entra en vigor en la fecha especificada en el acuerdo como la fecha de entrada en vigor; o si no se especifica ninguna fecha, la fecha en la que la última parte del acuerdo, o su representante debidamente autorizado, firmó el acuerdo.

Un acuerdo colectivo puede establecer que una o más de sus disposiciones tengan efecto desde una o más fechas anteriores o posteriores a la fecha de entrada en vigor del acuerdo.

Adicionalmente, un acuerdo colectivo expira al final de la fecha más temprana de las siguientes: (a) la fecha especificada en el acuerdo como la fecha de vencimiento del acuerdo; (b) la fecha en

la que ocurra un evento, siendo un evento especificado en el acuerdo como un evento que provoca la expiración del acuerdo; (c) la fecha que corresponda al tercer aniversario de la entrada en vigor del acuerdo.

### Provisión de información durante la negociación de un acuerdo colectivo:

Existe una regulación exhaustiva sobre las formalidades que debe poseer un pedido de información. Una solicitud de un sindicato o un empleador a la otra parte para obtener información debe:

- (a) Ser por escrito.
- (b) Especificar la naturaleza de la información solicitada con suficiente detalle para que se pueda identificar.
- (c) Especificar la reclamación o la respuesta a una reclamación respecto a la cual se solicita información para respaldarla o sustentarla.
- (d) Especificar un plazo razonable dentro del cual se debe proporcionar la información.

Un sindicato o un empleador debe proporcionar la información solicitada directamente a la otra parte, o a un revisor independiente si el sindicato o el empleador que proporciona la información considera razonablemente que debe tratarse como información confidencial. Una persona no puede actuar como revisor independiente a menos que sea designada por acuerdo mutuo del sindicato y el empleador. Tan pronto como sea posible después de recibir la información, el revisor independiente debe: (a) Decidir si la información debe tratarse como confidencial y, en caso afirmativo, en qué medida. (b) Informar al sindicato y al empleador de la decisión.

Si el revisor independiente decide que la información debe tratarse como confidencial, debe: (a) Decidir si la información respalda o sustenta la reclamación o la respuesta a una reclamación para la cual se solicitó la información y, en caso afirmativo, en qué medida. (b) Informar al sindicato y al empleador de la decisión de manera que se mantenga la confidencialidad de la información. (c) Responder a cualquier pregunta del sindicato o del empleador que solicitó la información de manera que se mantenga la confidencialidad de la información.

A menos que el sindicato y el empleador acuerden lo contrario, la información proporcionada, así como los consejos y respuestas proporcionados solo deben usarse para los fines de la negociación en cuestión; debe tratarse como información confidencial por las personas que llevan a cabo la negociación; y no debe divulgarse por esas personas a nadie más, incluidas las personas que estarían sujetas al acuerdo colectivo que se negocia.

### Aplicación de los convenios colectivos

Como regla general los convenios se aplican al sindicato y el empleador que son las partes en el acuerdo; y a los empleados que son empleados por un empleador que es parte del acuerdo; y que son o llegan a ser miembros de un sindicato que es parte del acuerdo; y cuyo trabajo está cubierto por la cláusula de cobertura en el acuerdo.

Sin embargo, se prevé que el empleador puede otorgar los mismos términos y condiciones de empleo previstos en convenio colectivo a un empleado que no sea miembro del sindicato, pero siempre y cuando ello no se haga con la finalidad de perjudicar la negociación colectiva.

## Huelga

La huelga en Nueva Zelanda también está regulada por la Ley de Relaciones Laborales de 2000, que establece los requisitos legales que los sindicatos y los trabajadores deben cumplir para llevar a cabo una huelga ajustada a derecho.

El ejercicio de la huelga tiene requisitos previos a la configuración de esta. En ese sentido, se dispone que antes de que la misma pueda tener lugar, los sindicatos deben intentar llegar a un acuerdo con los empleadores mediante la negociación colectiva de buena fe. Si las negociaciones no tienen éxito, los sindicatos deben llevar a cabo un proceso de votación para decidir si se llevará a cabo una huelga.

Una vez cumplida tal etapa, tiene lugar la instancia de “notificación de la huelga”. Los sindicatos deben notificar a los empleadores con antelación suficiente de la huelga (generalmente 14 días) para permitir que los empleadores tomen las medidas necesarias para minimizar los efectos de la huelga.

La norma contiene una definición bastante amplia de la huelga, la cual implica un acto en que se discontinúa el empleo total o parcialmente, o se reduce la performance normal; y que es el resultado de una combinación, acuerdo, entendimiento común o acción concertada, ya sea expresa o, según corresponda, implícita, realizada o acordada por los empleados.

Comprende también el negarse después de dicha interrupción a reanudar o regresar a su empleo; o romper los acuerdos de empleo; o a reducir la producción normal o su tasa de trabajo normal.

Respecto de los sindicatos, se establece que la votación para definir ir a la huelga debe ser por mayoría y mediante voto secreto. La excepción a la votación es cuando existen motivos razonables para creer que la huelga está justificada por razones de seguridad o salud. Las medidas como piquetes, bloqueos y boicots se encuentran expresamente prohibidas.

El ejercicio adecuado del derecho de huelga, blinda a los trabajadores partícipes, de posibles represalias. Los trabajadores tienen derecho a participar en una huelga sin temor a represalias de sus empleadores, y la ley establece penas para los empleadores que tomen represalias contra los trabajadores por participar en una huelga.

Durante la huelga, el empleado no percibirá salario, siempre que el empleador haya definido suspender los términos de su contrato de trabajo; cuando retornen al trabajo, se considerará ese período como continuado a efectos de la antigüedad. Si como consecuencia de la huelga, un trabajador no adherente a la misma no puede trabajar, el empleador también puede declarar ese contrato suspendido y no pagarle el salario.

Hasta 2018, los empleadores podían hacer deducciones parciales del salario de quienes hacían huelga por ej. rebajando su performance. Luego de una modificación normativa, los empleadores únicamente podrán o asumir los salarios completos, o suspendiendo a los empleados que son parte de la huelga parcial o haciendo lockout a los empleados que participan en una huelga parcial.

## Concepto de lockout

El lockout es aquel acto realizado por un empleador al cerrar el lugar de negocios del empleador, o suspender o interrumpir el negocio del empleador o cualquier sucursal de ese negocio o al

romper algunos o todos los acuerdos de empleo del empleador; o al negarse o fallar en contratar a empleados para cualquier trabajo para el cual el empleador normalmente emplea a empleados. Se realiza con el propósito de obligar a los empleados, o para ayudar a otro empleador a obligar a los empleados, a aceptar condiciones de empleo; o a cumplir con las demandas hechas por el empleador.

Durante el *lock out*, si es lícito, el empleador no está obligado a pagar los salarios de los empleados, aunque cuando retoman el trabajo el período debe considerarse como que fue uno continuo.

Se establecen varias hipótesis en las cuales una medida de huelga o lockout puede ser ilícito, como ser cuando la huelga se lleva a cabo sin cumplir con la votación secreta o sin cumplir los requisitos de preaviso. La medida de conflicto también es ilícita si han pasado menos de 40 días desde que se inició la negociación de un convenio colectivo o si se realiza durante la vigencia de un convenio colectivo. También es ilícita la medida de conflicto si se relaciona con un acuerdo en el marco de la "Far Pay Agreements Act" mencionada anteriormente, o si se realiza en un servicio esencial y no se cumplieron con los requisitos de notificación establecidos; o si se realiza en contravención con lo ordenado por un tribunal.

Tanto la huelga como el lockout deben realizarse con un preaviso previo para ser lícitos. La notificación de huelga de ser por escrito y especificar: el período de notificación proporcionado; la naturaleza de la huelga propuesta, incluyendo si será continua o no; el lugar o lugares donde ocurrirá la huelga propuesta; la fecha y hora en que comenzará la huelga la fecha y hora en que, o el evento en el que, finalizará la huelga. Se aclara que si existe algún error u omisión menor eso será una falta menor y no invalida la notificación. No aplicará esta notificación en caso de huelga en servicios esenciales, servicios de transporte y escuelas.

La huelga y el *lock out* en los servicios esenciales se permite condicionado a determinados plazos de preaviso. Estos preavisos brindan a las partes la oportunidad de llegar a un acuerdo para evitar la huelga o el cierre patronal, y también permiten a las otras partes hacer planes de contingencia. Si se siguen las reglas de notificación, la huelga o el cierre patronal será legal y no se pueden detener.

La notificación de la intención de hacer una huelga o un cierre patronal en un servicio esencial debe hacerse con preavisos más extensos. Es relevante notar que la producción, distribución y venta de leche y de crema constituye un servicio esencial. Otros servicios esenciales incluyen producción, procesamiento y venta o suministro de gas, petróleo o electricidad hospitales y ambulancias suministro de agua a ciudades y distritos eliminación de aguas residuales instalaciones portuarias la operación de servicios de pasajeros.

Si hay una huelga o cierre patronal relacionado con la negociación colectiva en un servicio esencial, y la huelga propuesta afectará al interés público (incluyendo la seguridad o salud pública), un sindicato o empleador debe dar aviso por escrito a las otras partes dentro del plazo especificado.

Si no dan el aviso correcto, la huelga o el cierre patronal no es legal. La parte que notifica debe asegurarse de que el método de notificación realmente llame la atención de la otra parte, por

ejemplo, empujar un sobre debajo de las puertas cerradas después del horario laboral no llamará la atención de la otra parte.

También se debe dar aviso por escrito al Director Ejecutivo del Ministerio de Negocios, Innovación y Empleo. Esto debe hacerse al mismo tiempo que se notifica a la otra parte para que los servicios de mediación laboral se puedan ofrecer lo antes posible.

Si se trata de una huelga ilícita, no hay una restricción a la contratación de empleados. En caso de medida lícita, el empleador puede contratar o dar trabajo a un no adherente si esa persona: ya está empleada por el empleador en el momento en que comienza la huelga o el cierre; no está empleada principalmente con el propósito de realizar el trabajo de un empleado en huelga o cerrado; y acepta realizar el trabajo. También puede contratar a cualquier persona (no necesariamente empleada al momento de la huelga), pero en ese caso solamente cuando existen motivos razonables para creer que es necesario que se realice el trabajo por razones de seguridad o salud; y la persona es contratada o involucrada para realizar el trabajo solo en la medida necesaria por razones de seguridad o salud.

Las partes tienen varias opciones si las negociaciones no están dando resultados. Una primera opción es recurrir a servicios gratuitos de mediación que provee el estado. Los mediadores deben ser independientes más allá de que el Ministerio pueda dar lineamientos generales respecto de la forma de abordar los conflictos.

Una segunda alternativa es recurrir a la Employment Relations Authority (ERA). Esto no es posible, en cualquier caso, sino únicamente cuando ha existido un incumplimiento serio del deber de buena fe que haya perjudicado la negociación colectiva; o la negociación se haya prolongado demasiado en forma indebida y los esfuerzos, incluida la mediación no pudieron resolver la situación; o existió una huelga o un lock out prolongado y hostil, o si se espera que una huelga o un lockout pueda prolongar al interés público.

Si la autoridad ayuda a las partes, será la ERA la que defina qué tipo de proceso se utilizará y se realizará en forma privada. En ese proceso podrán continuar las medidas de conflicto y además la negociación continuará

Al final del proceso, la ERA puede hacer recomendaciones sobre el proceso a utilizarse por las partes para llegar a un acuerdo y también sobre los términos y condiciones del convenio colectivo. Las partes no están obligadas a seguir la recomendación, pero deberán de buena fe considerarlas. A su vez, la ERA puede decidir hacer públicas las recomendaciones para incentivar el acuerdo.

Otra modalidad que puede solicitarse a la ERA es que establezca los términos de un convenio luego de una violación grave y sostenida del mis

En Nueva Zelanda existe la denominada “Ley de Industria Láctea”. Esta ley establece el marco regulatorio para la industria láctea y tiene como objetivo promover la eficiencia, competitividad y el suministro seguro de productos lácteos. Define los roles y responsabilidades de las partes involucradas, incluidos los productores de leche y las empresas procesadoras de lácteos como Fonterra.

La Comisión de Competencia de Nueva Zelanda (Commerce Comisión) es una agencia gubernamental responsable de hacer cumplir las leyes de competencia y asegurar un entorno de negocios justo en Nueva Zelanda. Cumple la función de supervisar y regular la conducta de las empresas en términos de prácticas comerciales justas, fusiones y adquisiciones, y evita el abuso de poder de mercado. Por otra parte, existen Normas de Calidad de Productos Lácteos, las cuales se caracterizan por ser normas estrictas de calidad y seguridad alimentaria para los productos lácteos. Estas normas son establecidas y reguladas por el Ministerio de Industrias Primarias. Fonterra y otras empresas lácteas deben cumplir con estas normas para garantizar la calidad y seguridad de los productos lácteos exportados e importados.

Los agricultores que suministran leche a Fonterra están protegidos por la Ley de la Comisión de la Leche de Nueva Zelanda (New Zealand Dairy Industry Restructuring Act). Esta ley garantiza la existencia de un sistema cooperativo de comercialización y establece derechos y obligaciones para los productores de leche.



# 7. Propuesta de un nuevo marco de gestión de recursos humanos

Uno de los objetivos de esta consultoría, tal como surge de los términos de referencia, es realizar propuestas de cambios normativos y/o de gestión de los recursos humanos de la industria láctea uruguaya, así como de las relaciones laborales, adecuadas a las condiciones de competencia a las que se encuentra expuesta. Antes de formular estas propuestas es importante destacar algunas particularidades del sector, que se han relevado a lo largo del proceso de consultoría, y que consideramos fundamentales para contextualizar las propuestas que se elaboran. Aunque alguno de estos aspectos es conocido por los distintos actores del sector, incluido INALE, creemos importante explicitarlos. Esta clarificación no solo facilitará la su consideración en trabajos futuros o modificaciones, sino que también proporcionará una comprensión integral de las propuestas presentadas.

## 7.1. Particularidades de la Industria Láctea

La industria láctea en Uruguay representa un pilar económico crucial, desempeñando un papel fundamental para el país, tanto en áreas rurales como urbanas. Esta industria no solo abarca la producción primaria de leche, sino también su procesamiento, distribución y comercialización, constituyéndose en una importante fuente de empleo nacional. En este contexto, es fundamental comprender las complejidades y desafíos inherentes a las relaciones laborales en la cadena láctea, por lo que es esencial examinar con minuciosidad las dinámicas laborales en este sector estratégico. La calidad de estas relaciones laborales se convierte así en un factor crítico que no solo incide en la eficiencia productiva y la calidad del producto final, sino que también juega un papel determinante en el impacto social y económico en Uruguay.

La principal particularidad del sector es el propio producto e insumo de su actividad: la leche y su perecibilidad, que hace que de no conservarse en las condiciones adecuadas rápidamente pierde su calidad y capacidad de ser utilizada para alimentos, y, por ende, comercializada de acuerdo con su finalidad original. Como fue señalado por todos los entrevistados, esta característica otorga a los sindicatos un poder muy importante, ya que los momentos de conflicto afectan inmediatamente a las empresas (que afrontan costos muy altos por cada día en que la leche no se ingresa a planta). Además, la imposibilidad de enviar leche a las plantas pone en riesgo la salud del ganado, lo que lleva a que en varias instancias sea necesario tirar la leche que no es posible descargar. El desechar leche durante un conflicto laboral no solo tiene implicaciones económicas y operativas, sino que también conlleva una carga significativa desde el punto de vista social. El acto de tirar la leche, producto del desencuentro entre empleados y la empresa, genera una resonancia negativa en la sociedad, que percibe la pérdida como un desperdicio innecesario de recursos valiosos. En un país donde la industria láctea está profundamente arraigada en la identidad económica y cultural, este tipo de incidentes no solo agrava la sensibilidad social, sino que también añade un elemento adicional a la conflictividad en el sector, resonando sensiblemente en toda la comunidad.

En segundo lugar, el mercado lácteo en Uruguay está fuertemente concentrado en CONAPROLE, que concentra el 71% de la leche remitida a plantas industriales, y, por ende, procesa y comercializa la enorme mayoría de leche y productos derivados del país. En este contexto, se podría considerar a Conaprole como un actor predominante en el mercado local, ejerciendo una influencia relevante tanto en el ámbito comercial como en el mercado laboral del sector lácteo. Su destacada demanda de mano de obra en la industria lo posiciona en un lugar central en cuanto a las dinámicas de empleo. Como resultado, la mayoría de los conflictos laborales significativos en

el sector tienden a darse en Conaprole. Además, esta preeminencia se refleja en la cantidad de convenios colectivos específicos que la cooperativa ha establecido, lo que demuestra su rol crucial en la configuración de las relaciones laborales dentro de la industria láctea uruguaya.

Asimismo, Conaprole, como cooperativa, se distingue por varias características únicas. Primero, desde su fundación y hasta la actualidad, ha mantenido una fuerte vinculación con el sector político, dada la relevancia en el ámbito económico y social a nivel nacional. Esta conexión es significativa, como se evidencia en muchas de las entrevistas realizadas y en las noticias de prensa de conflictos laborales, donde se observa una participación activa del sector público y político, no solo desde el Ministerio de Trabajo sino también de Intendentes y hasta Presidentes. La implicación de estos actores en los conflictos del sector no solo incrementa su notoriedad, sino que también amplifica la magnitud de los conflictos y añade complejidad a la toma de decisiones en la gestión empresarial.

En segundo lugar, la legislación que rige desde la creación de Conaprole establece que los cargos directivos deben cambiarse cada cinco años. Si bien esta política puede tener algunas ventajas, se destaca en entrevistas que la rotación periódica no favorece la construcción de mandos sólidos, que conozcan profundamente a la cooperativa y que logren generar vínculos de largo plazo con los colaboradores y sindicatos.

Por último, de manera casi unánime, en todas las entrevistas realizadas, se identificó lo que podría definirse como una “cultura del conflicto” en el sector. Esta cultura se ha desarrollado a lo largo de una sucesión significativa de disputas, generando en el contexto de la producción láctea, niveles elevados de tensión, exacerbado por la naturaleza perecedera de la leche como producto. Este fenómeno ha dividido claramente a las dos partes involucradas. Esta situación ha cultivado una dinámica constante de conflictos, mantienen una mutua desconfianza y una predisposición a responder negativamente ante cualquier iniciativa.

En Conaprole, esta cultura de conflicto se ha arraigado profundamente, la situación de conflicto o de su anticipación es permanente y que en última instancia hace difícil generar un diálogo orientado a la construcción de una cultura de la colaboración y cohesión, que se observa hoy como algo lejano y casi utópico por muchos de los actores involucrados. La prevalencia de esta cultura del conflicto representa un desafío significativo para la industria, obstaculizando el avance hacia un ambiente laboral más armónico y productivo.

Pesqueira y Ortiz (2018) manifiestan que el conflicto surge casi siempre de frente a las percepciones emergidas desde la disyuntiva de la interpretación personal, o bien de una creencia que si no es aclarada oportunamente provoca una insatisfacción personal producto del resultado de nuestros propios paradigmas. En esencia, ambas partes dentro de una relación están unidas como elementos del sistema relacional y este dentro del sistema social que la situación individual ha de repercutir en la totalidad del sistema y el sistema al verse afectado, ha de repercutir en cada uno de sus miembros (como elementos del sistema social; el todo es más que la suma de las partes). (p.118)

La conflictividad laboral suele considerarse como un indicador de estabilidad social, y es por ello por lo que muchos conflictos pueden resolverse internamente sin llegar a captar la atención de la opinión pública. En Uruguay, este fenómeno sucede, y es por ello por lo que en las estadísticas sobre acuerdos y conflictos laborales que realiza el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, al ser solucionados dentro del marco de la organización, no llegan a ser de conocimiento público. En contraste, en este sector en particular, parte de la estrategia es generar presión en la comunidad y posicionar a la misma en torno al conflicto. En el imaginario colectivo ejerce efectos que trascienden el motivo disparador. Dado que sector lácteo es particularmente sensible en el contexto social uruguayo —en gran parte como ya se dijo debido a la naturaleza esencial de su producto, la leche—, los paros laborales adquieren una complejidad y un impacto rápido en las comunidades que va más allá de las jornadas perdidas, que no son estadísticamente significativas

de acuerdo con el índice de conflictividad laboral elaborado mensualmente por la Universidad Católica. La “sensación térmica” es que la negociación tiene un rol central: *“Generalmente o se está negociando, o se está en conflicto. La estrategia para prevenir es negociar”*.

Los disparadores de conflicto suelen clasificarse en típicos o atípicos, dependiendo de si responden a temas clásicos como salarios o condiciones de trabajo o a temas más coyunturales o ideológicos, como por ejemplo el rechazo a una reforma propuesta por el gobierno. Esto último en Uruguay es parte de la plataforma reivindicativa y suele aumentar la conflictividad global.

De las entrevistas realizadas para el presente trabajo se desprende que el factor “cambio tecnológico” es un aspecto central. *“Los factores de conflicto en general no vienen por salario, sino por incorporación de tecnología. Primero defienden la cantidad de gente en cada máquina, enseguida piden ganar más no importa la complejidad de la máquina. Ellos le llaman innovación, Conaprole le dice “actualización indispensable para tener futuro”*.

Los empresarios en general mostraron preocupación frente a este tema, considerando que existe una gran tensión entre el cumplir con las exigencias de los mercados versus las exigencias de convivencia de los trabajadores frente a los cambios que esto implica. Algunos entrevistados se referían a esta situación de la siguiente manera:

*“Si no tenes el envase más moderno o máquina más rápida no podés competir”.*

*“El propio cliente te pide que quiera la planta nueva”.*

La toma de decisiones sobre inversiones en tecnología se convierte en un acto estratégico que va más allá de la eficiencia operativa, revelando que las empresas evalúan cuidadosamente cada paso en este terreno. Cada inversión tecnológica implica una ponderación cuidadosa del potencial conflicto laboral asociado. La complejidad radica en que, en ocasiones, los costos asociados a un conflicto pueden opacar los beneficios esperados de la propia inversión. Esta perspectiva conduce a una estrategia de toma de decisiones en la que la prevención de conflictos se convierte en un factor crucial.

La realidad es que algunas empresas han optado por posponer o incluso renunciar a inversiones tecnológicas que, aunque podrían mejorar la eficiencia y reducir costos a largo plazo, también podrían generar tensiones laborales. La ecuación financiera no solo incluye el retorno de la inversión, sino también el cálculo de los costos ocultos asociados al conflicto, que van desde interrupciones en la producción hasta posibles pérdidas de talento. *“Tomás decisiones de acuerdo con si vas a tener o no conflictos”* manifestó un gerente de una empresa relevante del rubro.

Entonces, resulta necesario diferenciar el producto que está en juego, si se trata de una reivindicación típica que obedece a la relación laboral de dependencia o más bien de índole ideológica y qué genera en la sociedad en la que está inserta.

A continuación, presentamos un conflicto puntual que resulta ilustrativo ya que se desarrolló en el mismo momento en que se realiza la presente consultoría y generó mucho impacto a nivel social pero no fue estadísticamente significativo si lo miramos desde el punto de vista del indicador de conflictividad laboral.

### Caso de análisis: el reciente conflicto en Conaprole<sup>13</sup>

A mediados de abril de 2023 comenzó un conflicto en la planta de Villa Rodríguez de Conaprole, ubicada en el departamento de San José, debido a la implementación de una nueva máquina de envasado que implicaba modificaciones organizacionales. Esta máquina disminuye la cantidad de trabajadores requeridos en relación a lo que funcionaba. Si bien la cooperativa manifestó que no

13 Extraído del informe semestral de conflictividad laboral de la Universidad Católica del Uruguay: | [https://carreras.ucu.edu.uy/aucdocumento.aspx?1342\\_285](https://carreras.ucu.edu.uy/aucdocumento.aspx?1342_285)

se iban a perder puestos de trabajo porque los que no se necesitaban se redistribuirían, el sindicato afirmó que Conaprole tomó dicha medida sin tener en cuenta la mesa de diálogo entre trabajadores y empleadores.

En mayo, se resolvió trabajar a reglamento, es decir sin realizar horas extras, y sumar tres horas de paros semanales, al tiempo que se difundían las razones del conflicto a través de volantes.

Conaprole sostenía que “los trabajadores siempre han sido convocados a trabajar, pero irracionalmente optaron por medidas de fuerza buscando imponer una dotación indefendible” y que apostaban al diálogo. Por su parte el secretario general del Sindicato AOEC señalaba que la empresa tiene una dependencia muy importante de las horas extras debido a que le falta personal y que “para lograr que el conflicto se destrabe la condición básica es tener un ámbito de negociación”

A finales del mismo mes, el sindicato se reunió con Pablo Mieres para actualizarlo sobre la situación conflictiva “y su probable agravamiento en caso de no encontrarse un ámbito para negociar el actual diferendo con Conaprole”. El ministro de Trabajo y Seguridad Social afirmó que el conflicto “puede dar pie a un diálogo, pero no a un conflicto que pone de rehén a la población, que tiene problemas de abastecimiento de leche”. Y agregó: “hay que ubicarse en las proporciones de las cosas” (...) no hay un problema de pérdidas de puestos de trabajo ni de pérdida salarial, hablamos de 11 trabajadores que van a seguir trabajando. No entendemos la magnitud de este conflicto”. El resultado de dicho encuentro fue poner en pausa las medidas tomadas.

Por su parte, el presidente de la Federación Rural, Martín Uría, manifestó que “de forma irracional se fija como enemigo la realidad ineludible del cambio y en el medio de esto deja a los productores”. Agregó una fuerte crítica a los sindicatos, diciendo que “desde su comodidad, estos sindicalistas intentan solventar el capricho de no querer adaptarse a lo que es una realidad ineludible que la vamos a tener que ir procesando en todos los sectores”.

Los productores lecheros, a su vez, manifestaron que “indigna que las personas del sector lácteo que menos se han visto afectadas por esta situación sean las que hoy tomen estas medidas que comprometen a Conaprole y por ende a sus dueños, los productores”.

Los paros fueron suspendidos pero el tema de fondo aún no fue resuelto. El 30 de junio el MTSS planteó a ambas partes una “negociación a corto plazo en donde se establezca en qué condiciones se va a trabajar en los próximos 30 días, de modo que en ese periodo se pueda desarrollar un diálogo de fondo de cuál va a ser la forma definitiva de trabajo (con) esta nueva tecnología que ha incorporado la empresa”. Tanto la empresa como el sindicato aceptaron la propuesta. Como puede apreciarse este conflicto generó posiciones encontradas y fuertes opiniones de varios actores. El mismo surgió a partir de la introducción de un cambio tecnológico y las modificaciones que éste implicaba. En la medida en que los cambios tecnológicos son inevitables, el desafío es cómo implementarlos con las menores consecuencias, tema que seguramente constituya el centro del diálogo establecido.

## 7.2. Consideraciones sobre el modelo de relacionamiento actual

Las entrevistas realizadas durante esta consultoría revelan varios aspectos significativos que contribuyen a comprender el modelo y dinámica de las relaciones laborales en el sector. Al analizar y agrupar las respuestas comunes tanto de empresarios como de trabajadores, emergen temas cruciales que influyen en la situación actual. Estos temas incluyen la productividad, la gestión del cambio, los estilos de liderazgo, la incorporación de tecnología, y la naturaleza de las relaciones laborales. Cada uno de estos aspectos juega un rol vital en la configuración de las

interacciones laborales y ofrece una perspectiva valiosa para entender los retos y oportunidades que enfrenta la industria.

Uno de los aspectos más destacados es cómo la productividad se entrelaza con la incorporación de tecnología y la duración de la jornada laboral. Algunos entrevistados relacionaron la productividad con la posibilidad de reducción de la jornada laboral, mientras que otros apuntaron a la necesidad de innovar en materia de productividad para mantener la competitividad en el mercado global. *“Los acuerdos de productividad no son comunes en Uruguay, en otros países sí se dan”. “Discutir productividad el sindicato no quiere” “No se puede parar porque el mercado mundial te va a mandar a que realmente vos tengas que innovar en materia de productividad”*

El tiempo de trabajo constituye un tema clásico en las relaciones laborales y particularmente en este año (2023) la reducción de la jornada laboral fue uno de los ejes centrales de la plataforma reivindicativa del PIT CNT. También frecuentemente los convenios colectivos (a nivel sectorial, pero sobre todo a nivel micro) incorporan estos temas.

Al referirse a estos temas, se incluyen experiencias concretas sobre posibilidades de distribución horaria distinta a la tradicional, buscando esquemas más beneficiosos sin bajar la productividad.

La experiencia en Helados de Conaprole revela una adaptación exitosa al cambio de jornada laboral, destacando la importancia de la flexibilidad y el acuerdo entre empleadores y empleados. *“Una experiencia que se empezó en helados Conaprole fue que las personas trabajaban 6 días 8 horas, eso se cambió y se pasó a trabajar 5 días 9. 9.30 horas. La gente estaba dispuesta a ganar un día más de descanso y cambió su actitud. La productividad fue mayor porque la actitud mejoró. Este régimen se instaló en casi todos los sectores donde no hay necesidad de trabajar 24 horas ”.* Según menciona, esto impactó directamente en la mejora de la productividad y en el bienestar de los trabajadores. Este régimen se instaló en casi todos los sectores donde no hay necesidad de trabajar 24 horas.

Por otra parte, se menciona el régimen de trabajo en turnos en Estancias del Lago, que es presentado como un modelo exitoso que contribuye al buen clima laboral y la satisfacción de los trabajadores. *“En Estancias del Lago aplican un sistema de turnos que consiste en concentrar jornadas y descansar 3 o 4 días y la gente está contenta con ese sistema”.* Este sistema lo implementan en Australia y Nueva Zelandia. *“Los ingresos de la industria láctea son medio-altos para Uruguay, entonces el disponer tiempo extra de descanso es muy valorado por la gente. Esta política de recursos humanos no está muy extendida en el país”.*

Hay coincidencia en los trabajadores entrevistados sobre la necesidad de instalar un diálogo anticipado al referirse a la introducción de cambios en la organización del trabajo: *“Es muy importante que las decisiones de este estilo se comunicaran con tiempo, así se puede separar lo emocional de lo racional y también las personas pueden buscar soluciones”.* *“La incorporación de tecnología debería hacerse bajo un acuerdo de no despido, por ejemplo 24 meses, se va formando a las personas para el uso de esas nuevas tecnologías”.*

Se refirieron también a los estilos de liderazgo, destacando cómo estas prácticas influyen directamente en la configuración de la cultura organizacional, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones laborales. *“El estilo duro de gerencia general le daba vida a un estilo duro de respuesta de un gremio y viceversa, estos estilos se refuerzan mutuamente”.* *“Para cada estilo de dirección hay una respuesta de estilo de sindicatos. Si se cambia el estilo de dirección cambia la forma de actuar de los sindicatos”.*

*“Falta una política real de RRHH, es un sector difícil porque los empleados están acostumbrados a los conflictos (en particular Conaprole), saben que si se ponen duros son capaces de conseguir más o menos lo que quieren”.* En este sentido, se observa particularmente en Conaprole, que *“Los buenos gerentes se alejan de Conaprole porque tiene gremios pesados”, “No puede ser que una empresa tenga 14 gerentes en 14 años”.* Este aspecto, cobra especial relevancia en la

“cultura de conflicto” mencionada anteriormente y refleja las dificultades para el gerenciamiento de la empresa. *“Se precisan estrategias de largo plazo, se ha trabajado mucho en el corto, pero se ha dejado de lado el largo”.*

Se refirieron también a la manera de llevar adelante los despidos en el sector (en el caso de Conaprole es importante destacar que en los testimonios recabados de los entrevistados, se señala con frecuencia que no se registran despidos de funcionarios en los últimos años) lo cual genera barreras a la hora de gestionar. *“Claldy tenía un acuerdo firmado de no despido por 24 meses, esto da mucha tranquilidad a los empleados. Por otro lado, Conaprole no ha despedido a ningún trabajador efectivo y eso también es complejo”<sup>14</sup>.*

El involucramiento de los trabajadores se visualiza por parte de estos como necesario, para sentirse parte del entramado productivo, conocer las potencialidades de la industria y sus debilidades y poder aportar a su mejora. Sin embargo, no es exclusivo de los trabajadores. Algunos empresarios entrevistados también identifican la necesidad de mayor involucramiento desde el punto de vista del compromiso para agregar valor a la cadena: *“Para diferenciarnos del mercado externo necesitamos del involucramiento de la gente, hay que aumentar el conocimiento, invertir más en I+D, agregar valor, necesitamos estrategias para fomentar el involucramiento”.*

Se destaca la importancia de contar con referentes en las distintas unidades, aunque estén geográficamente dispersas para tener un recorrido común y fomentar el intercambio de información en tiempo real.

En el caso de Conaprole se destaca que *“Territorialmente, la oficina de capital humano está centralizada en Montevideo, está el área de Administración de Personal. Antes estaba el business partner en las plantas grandes, que se ocupaban de negociar a nivel de planta y luego centralizaba a nivel central. Eso desde Conaprole se vio como una mala experiencia, por eso se centralizó”.*

Los trabajadores zafrales y permanentes son parte de la caracterización del sector. Los entrevistados relatan que como *“los sueldos de Conaprole son buenos, de pronto hacen una zafra, luego paran, y siempre están esperando que el cargo esté disponible. Toda la masa de zafrales lo visualiza como problema cuando hay nueva tecnología porque si bien Conaprole no despide a nadie, el problema es que luego no los recontracta”.*

Al hablar de temas como la polifuncionalidad o flexibilidad numérica, los entrevistados afirman que *“Se firman acuerdos que son muy buenos (pero) se niegan a hablar de polifuncionalidad. Si hay 1000 máquinas y el fabricante te dice que van 7 personas, no es un tema para discutir, pero ellos lo discuten, no piensan en ganar ganar”, “Una vez que quedó la descripción de tareas, no podés pedirle nada más”*

Hay una alta coincidencia en que *“No hay relaciones laborales modernas”* en el sector y que esto limita los márgenes de acción tanto de empresarios como de trabajadores.

Ya en el año 1999, de acuerdo a una Tesis de la Licenciatura en Sociología titulada *“Nuevos desafíos al movimiento sindical: calidad total en una empresa cooperativa. El caso de Conaprole”*, se hacía énfasis en la idea de que el sindicato de Conaprole se muestra contrario a la política de incorporación de nuevas tecnologías por parte de la empresa cooperativa que solamente buscan una reducción constante de costos y por ende del número de trabajadores” (pág. 31).

En una entrevista a un dirigente de AOEC, expresaba en ese entonces: *“Nuestro sindicato ha sido claro en no oponerse a estas reformas, lo que sí hemos planteado es que debe hacerse todo a una instancia de discusión donde todos podamos participar. Las medidas que se tomen deben considerar la realidad de nuestro mercado, así como también la realidad social de nuestra industria”* (pág. 32).

---

<sup>14</sup> Si bien entendemos que el testimonio puede ser controversial o no preciso, se respeta la cita textual ya que metodológicamente no es conveniente modificar las citas.

*“Nosotros estamos a favor de las nuevas tecnologías en tanto sirva para humanizar las tareas, hacerlas cada vez menos peligrosas para la salud del trabajador, en tanto los beneficios que traigan las nuevas tecnologías sean buscados para el conjunto de la sociedad y para los trabajadores. Nosotros apuntamos a reducir nuestra jornada laboral en el futuro, como una forma de revertir el desempleo masivo que ya en otros países está provocando la incorporación de nueva tecnología”* (pág. 32).

En uno de los insumos realizados para el Foro Lácteo 2023 se plantea bajo el título “qué lechería queremos” una plataforma programática de la FTIL y acciones estratégicas para llevarlo adelante. Se menciona la automatización de los procesos productivos y sus efectos sobre el empleo y se plantea “un estudio de riesgo de la situación laboral, el desarrollo de programas de capacitación anticipada, así como algunas estrategias para incorporar el aumento de la productividad a los ajustes salariales y mejorar la distribución del incremento de la productividad que se verifica con la automatización de la producción”.

Se vincula directamente la tecnología con la pérdida de empleo, tema que es discutido desde la Revolución Industrial y va adquiriendo distintos niveles de discusión en las distintas etapas históricas. Sin embargo, el objetivo central parece ser el mismo: “La búsqueda de estrategias y medidas que permitan, por un lado, al sector empresarial implementar las mejoras tecnológicas comprendidas en los planes de desarrollo y que por otro lado no signifiquen la pérdida inmediata del empleo para los trabajadores, es fundamental para asegurar la estabilidad del complejo lácteo, disminuir la conflictividad y lograr un desarrollo social inclusivo”.

Destacan como aspecto central “mejorar la distribución del aumento de la productividad y beneficios logrados por la automatización de los procesos, comenzando por los aspectos técnicos para estimar estos beneficios, así como la capacitación anticipada y la reconversión de los trabajadores como estrategias para no reducir las fuentes laborales”.

Proponen la instalación de un ámbito tripartito con todos los actores involucrados con el objetivo de poner sobre la mesa las distintas visiones y propuestas en torno a los temas.

Los factores que de acuerdo a los entrevistados son claves para el mejoramiento de las relaciones laborales del sector, son temas que al momento de realizar esta consultoría tienen una relevancia fundamental en otras industrias en Uruguay y en el mundo. De la capacidad que tengan los actores de intercambiar sobre los mismos en el entendido de que son importantes para mantener el empleo y mejorar su calidad, serán los resultados que se obtengan. Las distancias en los discursos de la parte sindical y de la parte empresarial suelen colocarlos en las antípodas. Sin embargo, en el recorrido de entrevistas y documentos explorados a propósito de este trabajo, se constata que podría haber coincidencia en la importancia de encarar ciertos temas claves (ejemplo, mejoramiento de la productividad) pero hay que trabajar en el enfoque, la manera de llevarlo adelante y los procesos de cambio que los mismos conllevan.

### 7.3. Características de los modelos de relaciones laborales modernos

Hoy la industria cuenta con un modelo de funcionamiento instalado. Para comprenderlo, se utilizó como un dispositivo fundamental la opinión de los actores involucrados. Comprender la génesis del modelo implica comprender su proceso histórico, el contexto en el que surgió y cómo evolucionó hasta el presente.

En el capítulo anterior se puede encontrar una foto de los contenidos de la negociación colectiva del sector. Como es sabido, en Uruguay, existe espacio para mejorar las condiciones de lo pautado a nivel de rama a nivel de empresa. Es en ese nivel en donde se podría trabajar para implementar mejoras en algunos temas centrales de las relaciones laborales

Boyer y Freyssenet (2000) entienden que cada modelo productivo en el nivel micro de las organizaciones se compone de un conjunto de aspectos:

- a) La política-producto: definición de mercados y segmentos de mercados objetivos, la gama de productos ofertados, el volumen de producción, modelos y calidad.
- b) La organización productiva: definición de métodos y medios elegidos para realizar la producción, incluyendo la organización de actividades directas, de aprovisionamientos, la comercialización y los criterios de gestión.
- c) La relación salarial: definición de atracción y selección del personal, sistemas de remuneración, sistemas de promoción, horarios de trabajo, sistemas de participación y representación de los trabajadores.

La política-producto que se defina influye sustancialmente en la elección de la organización productiva, el diseño de la organización y sus relaciones laborales.

La “relación salarial” se plantea como un concepto mucho más amplio que el aspecto salarial, incluyendo a todos los subsistemas del área de gestión humana y relaciones laborales. Las organizaciones “modernas” deben tener la capacidad de generar un conjunto de dispositivos que acompañen los cambios y esquemas de gestión de relaciones laborales que trascienden las áreas tradicionalmente llamadas “de Personal” o “de liquidación de haberes”. No se debe desconocer que estas últimas tienen un propósito esencial pero que no parecen ser suficientes si se busca articular de manera exitosa la gestión interna con la estrategia competitiva de la organización.

Dado que las estrategias competitivas también cambian y existen modificación de productos, de maneras de comercializar, de incorporación de tecnologías se requiere necesariamente procesos de adaptación en las relaciones laborales.

Rodriguez, Cozzano y Mazzuchi (2010) dicen al respecto “Los modelos de relaciones laborales también son producto de la historia y de las posiciones de los actores en cada momento histórico. Su adaptación a nuevas realidades requerirá de un proceso de negociación que podría también ser muy largo” (pág. 297).

En los países que presentan otros modelos de desarrollo (como los vistos en el capítulo anterior) de mayor avance que Uruguay se visualiza que las empresas que componen una industria trabajan en mejorar su calidad y su capacidad de innovar. “Empresas innovadoras requieren una modalidad de relacionamiento interno, una negociación al interior de la empresa, que promueva procesos de generación de conocimientos” (pág. 324).

No se debería perder de vista la importancia de la heterogeneidad de organizaciones que puede existir dentro de una industria, pero a pesar de ello, existe un amplio consenso acerca de que la realidad laboral actual presenta cambios muy importantes en relación con el modelo organizativo tradicional y que todas (pequeñas, medianas y grandes empresas) deberían perfeccionar sus modelos de gestión para adecuarse a las exigencias del mundo de hoy.

Según Rodriguez, Cozzano y Mazzuchi (2010) la planificación estratégica resulta clave y las decisiones que implique la misma “debe tener un liderazgo interno en los más elevados niveles de decisión, pues de otra forma no será vista como sólida por los miembros de la organización” (pág. 328). También se destacan la cultura organizacional, la estructura organizacional, las políticas de recursos humanos, los sistemas de motivación e involucramiento, la formación profesional y los sistemas de participación en la gestión.

Estos temas pueden abordarse de distintas maneras y con distintos niveles de profundidad, en el entendido de que no todas las organizaciones tienen las mismas posibilidades por su tamaño, perfiles de trabajadores y distribución geográfica, entre otros factores. Sin embargo, incentivar dispositivos que mejoren la comunicación (una cultura que promueva la comunicación en todos los niveles) irá preparando a los actores involucrados a un cambio de actitud necesario para afrontar otros retos en la búsqueda de un mejor modelo de relacionamiento.



Cuando existen sectores que requieren profesionalizar ciertos procesos, se sugiere que puedan comenzar dando algunos pasos en la orientación a la que se busca aproximarse, en el entendido de que es un proceso de largo aliento (especialmente si se intenta modificar la cultura organizacional o sectorial predominante).

Podría diseñarse una política de gestión humana que acompañe la inevitable gestión de los cambios, que integre espacios de intercambio pautados (el nivel de participación puede ser regulado, existen formas intermedias sin llegar a la cogestión o a modelos de alta participación de los trabajadores).

A la misma vez, resulta importante darle un espacio a la formación sindical. Relaciones laborales en sectores que buscan la mejora continua y la eficiencia productiva plantean al sindicalismo problemas nuevos. Los objetivos tradicionales de los sindicatos desde su génesis se concentraban en temas administrativos y de distribución clásicos que responden a otra época. Temas como la búsqueda de la calidad, la mejora de productos y de procesos, atención de temas estratégicos de mediano o largo plazo, requieren otro tipo de mirada.

Los empresarios necesitan de trabajadores calificados para atender los desafíos de los procesos productivos y las nuevas tecnologías, pero también estos últimos necesitan capacitarse para no quedar fuera del mercado de trabajo. Instituciones como INEFOP en Uruguay podrían tener un rol importante a la hora de financiar estas capacitaciones y al ser de constitución tripartita se puede definir en forma conjunta las prioridades y contenidos específicos.

Muchas organizaciones han optado por generar círculos de mejoramiento de la calidad o determinados grupos de mejora de carácter sectorial y a nivel de empresa, que velen por la búsqueda de soluciones creativas a problemas que enfrenta la actividad y los trabajadores mejoran su motivación e involucramiento al sentirse parte del proceso de cambio.

En el marco de la Agenda de Productividad propuesta por el Ministerio en el Consejo Superior Tripartito (diciembre de 2023) se propone la creación de un ámbito que permita el intercambio de los actores de la cadena láctea y que permita ir generando bases comunes para el tratamiento de los temas vinculados con el aumento de la productividad, incorporación de tecnología y eventualmente nuevas maneras de distribución de la jornada laboral.

Se podría pensar en la inclusión de cláusulas que den el marco para el tratamiento de temas de capacitación y adecuación de nuevas tecnologías a nivel de empresa.

Se citan a continuación dos ejemplos extraídos de convenios colectivos de rama de la décima ronda salarial, con lo cual son producto de negociaciones en el mismo momento en el que esta consultoría se está desarrollando.

“Las partes acuerdan trabajar en forma conjunta para instrumentar mecanismos que permitan mejorar la capacitación de los trabajadores y la optimización de sus posibilidades de adecuación a las nuevas modalidades de trabajo, innovaciones tecnológicas y reorganización de la actividad con la finalidad de obtener la mayor eficiencia y rendimiento minimizando la afectación de puestos de trabajo”.

Otra vinculada a la creación de un ámbito para discutir categorías en función de la incorporación de nueva tecnología

“Las partes acuerdan conformar una comisión para estudio de categorías que hayan cambiado por el uso de nuevas tecnologías”.

Estos ejemplos son ilustrativos de cómo otros sectores comienzan por incluir un esbozo del tema en sus convenios colectivos (aunque se trate de cláusulas meramente declarativas) para luego profundizar en niveles bipartitos.

Si bien en el punto 7 se podrán ver propuestas de índole normativa, es importante señalar que la gestión del cambio implica procesos internos que exceden las mismas y exige un trabajo en políticas de relaciones laborales que desbordan las cláusulas de prevención y solución de conflictos (que de hecho ya existen en el convenio de rama y son un contenido clásico en la negociación colectiva de Uruguay).

Las relaciones laborales modernas implican una combinación de formación y espacios de intercambio sobre temas claves en la organización del trabajo. Hay en Uruguay una experiencia de formación reciente en Montes del Plata que se visualiza con mucha expectativa por parte de los involucrados, ya que es un proyecto que apuesta a brindar oportunidades de formación continua a sus colaboradores y empresas contratadas, potenciando el aprendizaje en el trabajo, promoviendo la empleabilidad y la transformación permanente de las habilidades y de las competencias. Pensar en un ámbito de esas características podría ser un tema clave que actúe en varios sentidos: para promover una cultura distinta en la industria, ir estableciendo bases de confianza y a la vez mejorar la calidad de los empleos que ofrece el sector y un desarrollo de mayor nivel en toda la cadena productiva. En su página web se presenta la misma de la siguiente manera: “La Academia tiene como objetivo contribuir a la formación de todas las personas que participan en nuestra cadena productiva. Esto se irá logrando en diferentes etapas, involucrando primero a nuestro equipo directo, luego a los trabajadores contratados y más adelante a las familias de nuestro equipo. Este es nuestro sueño: que estas oportunidades de formación alcancen a más actores de la sociedad y contribuyan al desarrollo social, generando mayores niveles de empleabilidad”.

## 7.4. Propuesta de orientadas a la gestión de recursos, hacia un nuevo modelo de relacionamiento.

Las recomendaciones que se listan a continuación están orientadas a fomentar un clima de colaboración entre las partes, que implica necesariamente romper una inercia institucional en la que el conflicto es parte del diario vivir de los actores, en que las partes desconfían una de otra y no logran generar diálogos y acuerdos duraderos que surjan de una genuina comprensión de las necesidades de cada una. Está claro que la cultura de conflicto no se desmonta de un año para el otro, pero es necesario realizar esfuerzos, que serán muchas veces unidireccionales o malinterpretados, en pos de sanear muchos años de conflictos que han generado una división entre las partes que hoy se observa como insalvable.

### Un nuevo rol de los Recursos Humanos

Las nuevas tendencias de relacionamiento laboral han llevado a redefinir el rol y objetivos de las antiguamente llamadas oficinas de Recursos Humanos de Personal, centradas en actividades asociadas a la administración de los procesos de ingreso, liquidaciones de haberes, administración financiera o contable del diario vivir de la actividad, hacia oficinas de capital humano orientadas al desarrollo de capacidades dentro de la empresa, a generar entornos de trabajo que potencien el talento y que tengan por objetivo la creación de espacios de diálogo permanente y objetivos compartidos. Una muestra de estas nuevas tendencias es el uso del término colaboradores como sustituto de empleados.

En este sentido, especialmente en Conaprole, se han detectado oficinas del primer perfil descrito y centralizadas en Montevideo.

En un contexto de cambio tecnológico acelerado otro de los focos de esta nueva gestión del talento en las empresas del sector debe ser especialmente la gestión del cambio, que implica no solamente invertir en tecnología, sino desarrollar estrategias capaces de administrar las tensiones que estos procesos generan en todos los sistemas.

Como ejemplo de esto, en la planta de Rodríguez, la más grande en términos de empleados, no hay oficinas orientadas a la gestión de personal sino más bien a temas financieros y de liquidación de haberes.

### Instauración de espacios de diálogo prospectivo

La industria, y especialmente Conaprole, se encuentra en un estado constante de conflicto, en el cual es difícil encontrar puntos comunes y acuerdos para avanzar. Prueba de esto uno de los actores entrevistados describió la situación de la siguiente manera: “O estamos en una negociación o estamos en conflicto\*.”

Este clima de crispación constante hace muy difícil poder trabajar en una vinculación sana y constructiva entre las partes, que permita a pesar de los diferentes puntos de vista, avanzar en la construcción de un sector competitivo y eficiente necesario para crecer en un mercado cada vez más competitivo. Los diálogos entre colaboradores y gestores no siempre deben estar centrados en la resolución de conflictos, sino que también es necesario crear otros orientados a compartir el rumbo de la empresa, comunicar puntos de vista respecto de los desafíos que se enfrenta, socializar información relevante respecto del mercado actual y sus proyecciones y participar a todos en los planes de mejora e inversión que se están diseñando. No como espacio de negociación, sino como espacio de socializar información. Es relevante que pueda construir una visión de alianza estratégica entre colaboradores y equipos de gestión, que deben ser los principales participantes.

Incluso, de las entrevistas realizadas a actores del sector y de otros sectores que industrializan productos similares a la leche, el énfasis en la necesidad de generar y sostener un relacionamiento cercano y próximo, con un diálogo abierto con los trabajadores y los sindicatos dentro de la empresa y especialmente, en cada planta de procesamiento y en cada sector. Si bien entienden que es un desafío importante, dependiendo del tamaño de la planta, destaca la importancia de que cada sector, cada supervisor y gerente, genere una comunicación abierta y cercana con los trabajadores, y, sobre todo, anticipatoria comunicando las decisiones de la empresa, especialmente las vinculadas a temas que pueden traer conflictividad a futuro como es la incorporación de tecnología.

Las entrevistas realizadas muestran que se han realizado algunos esfuerzos en este sentido, pero que son espacios que se realizan en períodos muy amplios de tiempo y que no siempre se logran concretar. Por este motivo, se recomienda la creación de estos espacios, que pueden realizarse a nivel central y también en las diferentes plantas de cada empresa donde se fortalezca el relacionamiento directo e interpersonal y sobre todo la comunicación abierta y proactiva, donde se informe en forma periódica las diversas decisiones de la empresa.

Estos encuentros deben tener una agenda clara y preestablecida y enfocarse en comunicar y oír y no en negociar. Por lo cual se recomienda:

- Definir en el calendario anual una agenda de al menos 3 encuentros de estas características.
- Definir una agenda clara y conocida para cada una de las instancias, a la que se pueda hacer aportes previamente que puede contemplar los siguientes temas: Estado de situación del sector y financiera del ejercicio, proyecciones de inversión y necesidades de formación, tendencias del mercado internacional, entre otras.

Puede ser recomendable que estos espacios no estén necesariamente liderados por los gestores de la empresa y que la participación de terceros en un rol de mediadores o facilitadores de la instancia habilite un diálogo más centrado en necesidades compartidas que en posiciones (permitir salir de un espacio de confrontación hacia uno de intercambio y construcción de confianza). Por otra parte, el referente de gremial de productores ha presentado una propuesta

distinta a lo tradicional para abordar las dinámicas laborales y prevenir conflictos en la industria láctea de Uruguay. Esta iniciativa, respaldada por la gremial, sugiere la implementación de negociaciones con una mesa tripartita o cuatripartita, involucrando al Ministerio de Trabajo, productores, sindicatos y la representación de Conaprole, es decir, a todos los eslabones de la cadena láctea. La transparencia en las negociaciones no solo fomentaría una comprensión más profunda entre las partes, sino que también serviría como una medida preventiva ante posibles conflictos futuros. Se señala que los conflictos laborales han tenido consecuencias directas en la competitividad de los productos lácteos nacionales. Esto se percibe no solo en el mercado externo sino en el mercado interno, donde se observa un incremento de las marcas extranjeras en las góndolas, que se atribuye, en parte, a las tensiones internas en la industria local. Esto subraya la importancia de abordar las tensiones internas no sólo como un problema empresarial y laboral, sino como un desafío que impacta directamente en la identidad y preferencias de los consumidores nacionales.

En esta línea, los entrevistados destacan, que el desafío más apremiante en las relaciones laborales de la industria láctea en Uruguay es la necesidad de la búsqueda de una ruta común, para lograr la conciliación de objetivos entre la empresa, el sindicato y el gobierno, alineados con las metas de los productores, emerge como un imperativo estratégico.

El triángulo formado por empresa, sindicato y gobierno requiere una conciliación cuidadosa de sus respectivos objetivos. La tarea consiste en forjar una visión compartida que garantice el equilibrio entre la rentabilidad empresarial, las condiciones laborales justas y las políticas gubernamentales. La inclusión de los productores en este proceso es crucial para asegurar una perspectiva holística y sostenible.

La industria láctea, conocida por sus buenas remuneraciones competitivas, demanda una perspectiva de largo plazo. La articulación efectiva implica superar enfoques a corto plazo y alinear estrategias que beneficien a todas las partes involucradas. Esto implica abrir la comunicación, mostrar información transparente, equilibrada y detallada, como balances y explicaciones claras, se erige como una herramienta fundamental para construir confianza y fomentar la comprensión mutua. La transparencia no solo debe limitarse a la presentación de datos financieros, sino también a la expresión clara de intenciones, desafíos y estrategias a largo plazo. La comunicación efectiva sirve como puente para la comprensión mutua y la construcción de consensos y de esta manera, evitar jugar en "cuadros diferentes" implica coherencia en la comunicación.

En resumen, el éxito en las relaciones laborales de la industria láctea uruguaya radica en la capacidad de las partes involucradas para encontrar una ruta común. La conciliación de objetivos, la visión de largo plazo y la coherencia en la comunicación son elementos esenciales para construir una base sólida que promueva la estabilidad y el desarrollo sostenible en esta importante industria. La propuesta de negociación tripartita o cuatripartita emerge como una estrategia valiente para fortalecer las relaciones laborales y prevenir conflictos en la cadena láctea uruguaya. Además, se subraya la necesidad de entender cómo los conflictos internos afectan la competitividad y la preferencia del consumidor, resaltando la importancia de restaurar la armonía para preservar la identidad y lealtad a los productos nacionales.

### Evaluaciones de clima laboral como herramienta de diagnóstico permanente

Vinculado con el nuevo rol de las oficinas de Gestión de Talento, se ha ampliado el uso de encuestas de clima laboral, muchas veces denominada 360 porque incorporan todas las áreas y roles de la evaluación e implican la autoevaluación, como herramientas de diagnóstico y orientación de los esfuerzos de gestión humano y mejoramiento del clima laboral. Por este motivo, se recomienda institucionalizar estas evaluaciones en las distintas industrias, que habiliten a generar mejores diálogos y a diseñar políticas de recursos humanos pertinentes.

## Planificación de inversión en maquinaria, asociada a procesos de formación

Uno de los puntos que desde todos los actores se identifican como de mayor tensión en las relaciones laborales es la incorporación de tecnología y el impacto en los puestos de trabajo que pueda tener. En general las inversiones en capital físico están orientadas a generar procesos más eficientes y, en la mayoría de las coacciones, están asociadas a menor necesidad de capital humano. El proceso parece irreversible y ha venido sucediendo desde hace muchas décadas. No parece tener sentido hacer esfuerzos para ir en contra, más bien lo más adecuado en términos empresariales y de competitividad parece ser tratar de estar en la vanguardia tecnológica. Esto no implica no reconocer la legítima tensión que genera en los trabajadores, que ven amenazados sus puestos de trabajo y sus formas usuales de hacer las cosas. Este proceso a nivel mundial se ha caracterizado por ser uno de oportunidades y amenazas, en el que más que las ocupaciones son las tareas que la componen las que van cambiando. La incorporación de maquinaria ciertamente hace que algunas tareas no requieran de esfuerzo humano, pero a la vez lo liberan para nuevas tareas, entre otras el mantenimiento de la nueva maquinaria. El principal desafío es que las nuevas tareas requieren de mayores o nuevos niveles de formación.

Los procesos de reconversión laboral en el sentido de aprender nuevas tareas (*reskilling*) o de profundizar en el conocimiento de las actuales (*upskillng*) es esencial para acompañar grandes procesos de tecnologización y automatización como los que están sucediendo en la amplia mayoría de los procesos industriales. Por este motivo, se recomienda acompañar la comunicación de las inversiones en tecnología con procesos de formación que permitan, en plazos razonables, ajustar las capacidades de los trabajadores de la industria para estar en condiciones de incorporar mejor tecnología en sus actividades cotidianas. INEFOP, UTEC y UTU son aliados estratégicos en esta línea, para generar procesos de formación permanente.

## Formación en liderazgo y gestión

Según el reglamento interno de la Cooperativa, los socios cooperativistas, que son productores lecheros, son los únicos con acceso a puestos de dirección. Aunque todos ellos poseen un conocimiento profundo del sector debido a su actividad lechera, y la gestión de tambos, no siempre cuentan con las competencias y formación específica necesarias para liderar de manera eficaz las plantas de procesamiento de leche que cuentan con un número significativamente mayor a la que puedan gestionar en sus establecimientos, que demandan habilidades de dirección y liderazgo que incluyen la toma de decisiones estratégicas complejas, la gestión de negociaciones laborales y gestión financiera.

Por lo tanto, es fundamental reconocer la importancia de brindar a estos líderes oportunidades de formación y capacitación en áreas como administración, finanzas y resolución de conflictos. El objetivo es mejorar su capacidad para tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias sostenibles que beneficien tanto a la cooperativa como a la comunidad en su conjunto. En este sentido, la experiencia de Montes del Plata parece ser una iniciativa en la dirección correcta, que Conaprole podría recorrer.

# 8. Propuesta de cambios normativos y prácticas

## 8.1 Promoción de la descentralización en la negociación

### La heterogeneidad del sector lácteo

El sector lácteo en Uruguay presenta una diversidad significativa en sus realidades operativas y comerciales, lo que impacta directamente en las relaciones laborales y en la eficacia de los mecanismos de negociación colectiva. Algunos elementos que ratifican este aspecto son los siguientes:

- Diferenciación entre mercados interno y externo. Existe una clara distinción entre las realidades del mercado interno y el externo. Esa dualidad implica que las necesidades y los desafíos de las empresas puedan variar considerablemente, lo cual a su vez debería reflejarse en las negociaciones colectivas.
- Innovación y tercerización. Según el tipo de empresa, el alcance de la tercerización de actividad y la definición del grado de innovación tecnológica podrá variar.
- Modelos de negocio únicos. Se da también la particularidad de empresas como Estancias del Lago, que posee un modelo de negocios único, controlando la totalidad de la cadena de la producción láctea, operación que requiere un enfoque diferente de la gestión laboral.
- Pequeñas empresas. La situación de los pequeños productores también implica particularidades en tanto enfrenta dificultades que difieren de la de las grandes empresas. Se encuentran por tanto más expuestos y tienen una mayor dependencia.
- Diferencias en la estructura de costos y de relaciones laborales. En Conaprole la mayoría de su producción se destina a la exportación y surge asimismo que sus costos de mano de obra son más relevantes que en otras empresas. Además, es claro que la mayor parte de los conflictos laborales se concentran en esta cooperativa, lo cual evidencia que deben existir abordajes especiales en la negociación y gestión de las relaciones con los actores sindicales.

### La centralización del sistema

La Ley de Negociación Colectiva (LNC) regula la negociación colectiva en el sector privado, otorgando a las partes la libertad de elegir el nivel en el que desean negociar. Estos niveles pueden ser: a nivel sectorial o de rama (donde se lleva a cabo en los Consejos de Salario o mediante negociación bipartita entre organizaciones representativas de empleadores y trabajadores del sector) o a nivel de empresa o establecimiento, o cualquier otro nivel más bajo (donde negocia la empresa generalmente con el sindicato).

La fijación y actualización de los salarios mínimos es principalmente responsabilidad de los Consejos de Salarios, que son entidades tripartitas integradas por representantes del gobierno, empleadores y trabajadores. De acuerdo con la Ley 10.449, las decisiones de cada grupo de actividad son efectivas para todos una vez registradas y publicadas por el Poder Ejecutivo, aplicándose a todos los empleadores, independientemente de sus diferencias. Además, los convenios colectivos acordados a nivel sectorial entre las organizaciones más representativas se aplican a todo el sector tras su registro y publicación.

Los salarios mínimos y sus ajustes también pueden ser establecidos mediante negociación bipartita a nivel de empresa, establecimiento u otros niveles inferiores. La LNC, en su artículo 15, permite la negociación en cualquier nivel que las partes consideren adecuado. Sin embargo, las

negociaciones a niveles inferiores no pueden reducir los mínimos establecidos en los convenios de niveles superiores, salvo con autorización del Consejo de Salarios respectivo. Esto implica que cualquier negociación bilateral que busque establecer condiciones diferentes a las acordadas a nivel de grupo necesita la aprobación del Consejo correspondiente.

La organización de la negociación colectiva puede definirse por su nivel de centralización, un criterio clave en la clasificación de modelos por la OCDE. Esta clasificación se basa en el predominio del nivel de negociación y factores como la coordinación salarial y la aplicación automática de acuerdos. Los modelos varían desde sistemas altamente centralizados con coordinación limitada, ejemplificados por países como Francia y España, a sistemas descentralizados como los de Alemania y Suecia, donde las negociaciones a menor escala son más significativas. En el extremo opuesto, se encuentran sistemas completamente descentralizados, como en EE.UU. y Reino Unido, donde las negociaciones se enfocan en el nivel empresarial con mínima intervención gubernamental.

Otro aspecto crítico es la cobertura de la negociación colectiva, reflejada en el porcentaje de trabajadores afectados por acuerdos colectivos. La OCDE observó una disminución en la afiliación sindical y la cobertura de la negociación, descendiendo del 46% en 1985 al 32% en 2017.

Uruguay se distingue por su alta centralización en la negociación colectiva, con ajustes sectoriales que se aplican a todas las empresas del sector, sean o no parte del proceso de negociación. A pesar de la participación del gobierno, su influencia en la determinación de salarios y condiciones no es obligatoria. Aunque la densidad sindical no sea tan alta, la cobertura de la negociación colectiva es amplia.

La centralización presenta desafíos, especialmente en la consideración de la diversidad empresarial. Las empresas suelen expresar preocupación por la imposición de condiciones uniformes, ignorando diferencias en productividad, tamaño de la empresa y otros factores.

**Recomendación: permitir la derogación del sector de rama cuando existen mecanismos sustitutivos que globalmente pueden resultar más beneficiosos**

La transición de Uruguay desde un modelo de negociación colectiva altamente centralizado a uno completamente descentralizado enfrentaría resistencias significativas. Sin embargo, cambios menos drásticos podrían alcanzar objetivos claves. Un cambio que se ha planteado por una parte importante de la doctrina es eliminar la autoridad del Consejo de Salarios para fijar ajustes salariales generales, no solo el salario mínimo<sup>15</sup>.

Una modificación adicional podría ser la introducción de negociaciones a nivel de empresa, con acuerdo entre representantes de trabajadores y empleadores. Esto sería ventajoso para empleados de empresas altamente productivas, permitiendo negociaciones más efectivas al no tener que considerar las limitaciones de empresas menos productivas.

En cuanto a la estructura de la negociación, la ley N° 18.566 establece que las partes pueden negociar en cualquier nivel que consideren adecuado. Sin embargo, las negociaciones en niveles inferiores no pueden reducir los mínimos establecidos en niveles superiores, a menos que el Consejo de Salarios lo autorice. Esto refuerza la estructura sindical y la negociación colectiva centralizada, sin permitir excepciones a este principio.

Algunos expertos, como Fernández et al. (2008), han sugerido contemplar la situación específica de cada sector, promover la negociación a nivel de empresa y coordinar entre distintos niveles de

---

<sup>15</sup> Algunos de estos aspectos, así como de los siguientes tratados en este capítulo, son referidos también en un trabajo inédito y próximo a publicarse, solicitado por parte de la Academia Nacional de Economía al IEEM Escuela de Negocios.

negociación. Esto incluiría factores no salariales y diferenciadores, como la localización o el tamaño de la empresa, y la regulación del descuelgue de empresas.

En el contexto internacional, Francia y España han mostrado tendencias hacia la descentralización. En Francia, la reforma de 2017 permitió un aumento en la negociación a nivel empresarial, adaptando condiciones de trabajo a necesidades específicas y preservando el empleo. En España, desde 2011, los convenios de empresa prioritarios pueden negociar condiciones divergentes de los convenios sectoriales, incluso reduciendo salarios establecidos para el sector.

La descentralización no necesariamente implica flexibilización. Por ejemplo, un convenio a nivel de empresa podría reemplazar una prima por antigüedad con una prima por productividad, lo que podría ser más beneficioso pero visto como inválido por un juez. La descentralización, validada por los actores involucrados, podría fomentar negociaciones adaptadas a cada centro de trabajo, mejorando la competitividad y productividad.

Finalmente, la participación de los trabajadores en la negociación colectiva podría permitir acuerdos menos beneficiosos en términos individuales, pero más ventajosos para la mayoría, como la continuación de una empresa en situaciones desfavorables o para mejorar la competitividad en sectores transables.

En definitiva, la normativa debería permitir:

- Excepciones a la regla de que la negociación en niveles inferiores no pueda disminuir los mínimos adoptados por convenios colectivos del sector de actividad o Consejos de Salarios.
- Esa excepción, además de cuando expresamente lo permite el Consejo de Salarios, deberá permitir que los sujetos legitimados para negociar puedan establecer ajustes salariales basados en sistemas de productividad, desempeño u otros criterios que puedan acordar las partes, y que puedan significar un apartamiento parcial o total de lo dispuesto en el nivel superior.
- Será necesario que las partes declaren expresamente que lo previsto en estos convenios de nivel inferior, resulta globalmente más beneficioso para los trabajadores que lo dispuesto en el nivel superior.
- Algunos elementos, como ser normas generales de igualdad y no discriminación, licencia sindical normas de salud y seguridad y el salario mínimo general, no podrían ser derogadas en ningún momento por convenios del nivel inferior.

### Recomendación: agilizar el mecanismo de descuelgue

Para implementar una negociación bipartita que establezca condiciones laborales diferentes a las acordadas a nivel de grupo, se requiere la aprobación del Consejo de Salarios correspondiente. Hasta ahora, solo en situaciones excepcionales, como en empresas que enfrentan dificultades severas, se han autorizado los "descuelgues", permitiendo a estas empresas no cumplir con los mínimos establecidos sin llegar a situaciones de insolvencia.

Expertos como Pérez del Castillo y Lasarte (2021) han argumentado a favor de una mayor flexibilidad en los descuelgues. Los ven como una herramienta democratizadora en la negociación colectiva, permitiendo adaptar las condiciones salariales a las circunstancias económicas específicas de cada empresa, con el objetivo de preservar empleos.

Aunque en teoría los Consejos de Salarios podrían diferenciar entre empresas basándose en criterios como facturación o ubicación, esto rara vez ocurre. Durante la pandemia, se hicieron



excepciones para "microempresas", pero fue una medida extraordinaria con limitado impacto práctico.

Se ha reconocido la necesidad de una reforma normativa que permita considerar las particularidades de cada empresa, priorizando la negociación a nivel empresarial. Varios especialistas en derecho laboral, como Pérez del Castillo y Gari (2012) y Larrañaga Zeni (2011), han planteado esta necesidad.

Por ese motivo se recomienda que legalmente se establezca un mecanismo garantista pero ejecutivo en materia de descuelgues. Se deberían exigir determinados requisitos objetivos y fácilmente medibles con información fidedigna, para permitir que las empresas que tienen una necesidad justificada y con riesgo de pérdida de fuentes de trabajo y/o de la propia sobrevivencia de la empresa, puedan acceder. Agregamos además que el mecanismo del descuelgo ya ha sido utilizado en el sector, particularmente en el último convenio.

## 8.2 Esencialidad del proceso lácteo

### Los elementos de preocupación

Uno de los aspectos que más se repitió en las entrevistas realizadas, es la gran preocupación sobre el efecto que las medidas de conflicto pueden tener sobre el proceso lácteo. Si bien es de esencia que la medida de conflicto produzca un daño al empleador, particularmente en el proceso lácteo existen elementos que conducen a que sea razonable que ese daño deba ser en cierta forma limitado o contenido.

En primer lugar, desde la perspectiva de la salud pública, la leche y sus derivados son componentes esenciales en la dieta de la mayoría de la población. Su papel en la nutrición infantil es particularmente destacado, contribuyendo significativamente al desarrollo saludable de los niños. Por lo tanto, garantizar un suministro constante y seguro de productos lácteos es fundamental para mantener la salud pública y prevenir deficiencias de nutrición en la población.

Desde el punto de vista económico, la industria láctea representa un sector significativo en la economía uruguaya, generando empleo y contribuyendo al Producto Interno Bruto en los términos que se han desarrollado en el presente informe. La interrupción de esta industria no solo afectaría a los trabajadores y empresas directamente involucrados, sino que tendría un efecto relevante en toda la economía, impactando desde los productores agrícolas hasta los puntos de venta al por menor.

Un punto adicional y crucial al considerar la industrialización y distribución de la leche como servicio esencial es la calidad del producto. La calidad de la leche es un aspecto que puede verse significativamente comprometido en situaciones de conflicto laboral o interrupciones en la cadena de suministro. Cuando se presentan conflictos laborales, hay un riesgo inminente de que se deteriore la calidad de la leche. Esto se debe a que la leche es un producto altamente perecedero que requiere un manejo cuidadoso y condiciones específicas de almacenamiento y transporte. Además, las interrupciones en la cadena de suministro pueden afectar la regularidad en los controles de calidad y las inspecciones rutinarias, que son esenciales para garantizar la seguridad del producto.

### La normativa actual en materia de servicios esenciales

La regulación de los servicios esenciales en nuestro país viene dada por los artículos 4 y 5 de la Ley 13.720.

Allí se prevé que el MTSS podrá por resolución fundada dentro del plazo de cinco días a contar de la recepción de la comunicación, determinar los servicios esenciales, que deberán ser mantenidos

por turnos de emergencia, cuya interrupción determinará la ilicitud de la huelga o el "lock out" en su caso. En caso de interrupción de servicios esenciales, la autoridad pública podrá disponer las medidas necesarias para mantener dichos servicios, recurriendo incluso a la utilización de los bienes y la contratación de prestaciones personales indispensables para la continuidad de los mismos, sin perjuicio de aplicar, al personal afectado, las sanciones legales pertinentes

No existe una definición de servicio esencial, motivo por el cual suele recurrirse a las definiciones del Comité de Libertad Sindical de la OIT (CLS), el cual sostiene que "para determinar los casos en los que podría prohibirse la huelga, el criterio determinante es la existencia de una amenaza evidente e inminente para la vida, la seguridad o la salud de toda o parte de la población" (CLS, N° 836). También se aclara que la definición del servicio esencial en el sentido estricto de la palabra dependerá en una importante medida de las condiciones de cada país, indicándose que no se trata de un concepto absoluto ya que "un servicio no esencial puede convertirse en servicio esencial cuando la duración de una huelga rebasa cierto período o cierto alcance y pone así en peligro la vida, la seguridad de la persona o la salud de toda o parte de la población" (CLS N° 837).

Si se consideran los antecedentes del CLS, como argumentos en contra de considerar que el proceso lácteo puede declararse esencial se encuentran decisiones en las que el CLS ha entendido que no son esenciales en sentido estricto "el abastecimiento y la distribución de productos alimentarios" (N° 842) De la misma forma, el CLS ha aclarado que "vincular las restricciones del derecho de huelga con las dificultades que provocan en el comercio y los intercambios se abren las puertas a la prohibición de una diversidad de acciones reivindicatorias y de huelgas legítimas" (N°848).

Sin embargo, el hecho de que el proceso lácteo no constituya un servicio esencial en el sentido estricto del término, no quita que en ciertos casos pueda requerir, en nuestra opinión, la imposición de un servicio mínimo de funcionamiento, situación que podría suceder también "en aquellos servicios no esenciales en el sentido estricto en los que huelgas de una cierta extensión y duración podrían provocar una situación de crisis nacional aguda tal que las condiciones normales de existencia de la población podrían estar en peligro" y en los "servicios públicos de importancia trascendental" (CLS N° 866).

Véase que la trascendencia del sector puede justificar la imposición de un servicio mínimo: "En caso de paralización de un servicio no esencial en el sentido estricto del término de un sector de muy alta importancia del país, se podía justificar la imposición de un servicio mínimo" (CLS N° 868).

El proceso lácteo ha sido incluso puesto como ejemplo por doctrina uruguaya como posible servicio esencial por extensión: "Lo mismo podría ocurrir con la fabricación de ciertos medicamentos y alimentos (por ejemplo, los lácteos) (...) cuya interrupción prolongada y completa podría provocar un grave daño a la vida, salud o seguridad de la persona en todo o parte de la población" (Castello; Raso, 2021)

En el pasado, el MTSS declaró esencial algunos servicios de transporte terrestre, entre los que se encontraban la "Carga y distribución de alimentos y productos necesarios para su elaboración." Y la "Carga y distribución de productos perecederos", determinación que fue objetada por el CLS, pero que igualmente este último indicó que más allá de no ser un servicio esencial en sentido estricto, es posible que se justifique la imposición de un servicio mínimo, recomendándole que las organizaciones de trabajadores y empleadores participen en la determinación de los servicios que deban garantizarse (Caso N° 2530 Informe número 348 de noviembre de 2007).

Como se indicó en el capítulo correspondiente, en la legislación de Nueva Zelanda, uno de los principales productores lácteos y competidor directo de Uruguay, se prevé que la producción, distribución y venta de leche y de crema constituye un servicio esencial.

El alcance de esa esencialidad se vincula principalmente con los plazos de preaviso de las medidas de conflicto. La huelga y el lock out en los servicios esenciales se permite condicionado a determinados plazos de preaviso, que en el caso de servicios esenciales debe realizarse con plazos más extensos. Si no dan el aviso correcto, la huelga o el cierre patronal no es legal.

Considerando estos elementos, ante un futuro conflicto ya sea por su prolongación (si tiene una duración que supera lo razonable) o por su gravedad (si las medidas adoptadas hacen peligrar el abastecimiento interno, o exportaciones comprometidas o si una medida de conflicto puede ocasionar un daño medioambiental por el vertimiento de leche), se podría evaluar la posibilidad de solicitar ante el MTSS, la declaración de esencialidad del servicio de transporte o industrialización de la leche. Resulta sumamente relevante en este análisis, atender al elemento de la calidad de la leche, la cual puede verse dañada o afectada en determinadas situaciones de conflicto.

### 8.3 Medidas de conflicto atípicas

Varios entrevistados indicaron la preocupación por las medidas de conflicto diferentes de la huelga típica, que provocan una alteración de la organización de la empresa y/o una reducción del rendimiento de los empleados, que no es proporcional al descuento salarial que realiza el empleador.

Dado que la normativa no provee una definición acerca de qué debe entenderse por huelga, existen determinadas modalidades de conflicto respecto de las cuales se discute su inclusión o no en ese concepto, con todas las consecuencias que ello acarrea. Se trata por ejemplo del trabajo a desgano, a reglamento, selectivo, los paros perlados o intermitentes, etc. En general la postura mayoritaria es admitir que todas estas modalidades constituyen huelga.

Lo que ha generado más discrepancias es la forma en la cual se debe proceder a descontar el salario frente a estas modalidades, ya que el no pago del salario por las horas no trabajadas no da respuesta a aquellas modalidades en las cuales se trabaja, pero de forma diferente a la habitual o se realizan paros intermitentes que producen un mayor perjuicio para el empleador que el tiempo cierto durante el cual no se trabajó. Parte de la doctrina uruguaya, con la cual coincidimos, entiende que es posible reducir el salario en proporción a la baja de rendimiento, independientemente de un criterio meramente cronológico de cuántas horas no se trabajó. Esto es aplicable tanto a aquellas modalidades de trabajo a desgano, como en los paros perlados, porque en este último caso la actividad se ve resentida más allá de lo que dura la suspensión del trabajo, y el tiempo que no se trabajó se proyecta en sus consecuencias sobre el tiempo siguiente.

El Decreto 401/2008, aplicable a la Administración Central, es por ahora la única norma que tuvo como finalidad establecer una regulación específica sobre “medidas gremiales o similares, identificadas como trabajo a reglamento, a desgano, paro de brazos caídos”, previendo que el Estado podrá descontar del salario de los funcionarios de la Administración Central en forma proporcional, el término en el cual éstos adopten medidas gremiales que determinen la disminución de sus tareas dentro de su horario habitual.

Desde el punto de vista jurisprudencial, existió una decisión del Tribunal de lo Contencioso Administrativo que en un caso de “trabajo a reglamento” admitió que los funcionarios públicos que adopten tal conducta debían ver disminuida su remuneración en forma proporcional a la reducción de su rendimiento (7 Sentencia N° 629 de fecha 25 de octubre de 2004 – Base jurisprudencia TCA)

Prestigiosa doctrina ha entendido que la solución del Decreto N° 401/2008 es lícita, siendo válido que se proceda a descontar del salario de los funcionarios de la Administración Central en forma proporcional, el período en que estos adopten medidas que impliquen una disminución de las tareas dentro del horario habitual. También se indicó que la circunstancia de que esta forma de proceder la haya adoptado el Poder Ejecutivo, tiene una “innegable repercusión” en las empresas

del sector privado, “ya que no existen motivos aparentes para que estos empleadores deban actuar de modo diferente (descontar el salario) frente a las huelgas atípicas que desarrollan los sindicatos en sus correspondientes ámbitos de actividad” (Castello; Raso; 2021).

## 8.4 Modernización de las categorías de trabajo

### La problemática

Del análisis de las entrevistas emergió una inquietud respecto de la rigidez de las categorías laborales establecidas en el sector, aspecto que además es defendido por el sector trabajador. La Ley N° 18.566 establece que el Consejo de Salarios clasificará a los trabajadores por profesiones y categorías, determinando directamente las tareas asignadas y el salario mínimo a recibir. Las instrucciones del empleador deben estar en línea con las funciones típicas de la categoría del empleado, quien sólo está obligado a realizar trabajos de una categoría inferior en situaciones donde se requiera colaboración para prevenir daños inminentes al empleador (Mangarelli, 2018).

Si un empleado realiza tareas fuera de su categoría, puede surgir el derecho a una remuneración más alta, mantener ese salario y categoría si se prolonga el tiempo, o incluso considerarse despedido indirectamente por asignación de tareas inapropiadas.

Las categorías con una descripción funcional sumamente estrecha se originan en un contexto diferente al actual, particularmente debido a la rápida evolución tecnológica y su impacto en la productividad del trabajador. La tecnología modifica las tareas requeridas y aumenta la productividad, exigiendo que los trabajadores manejen múltiples procesos que actualmente pertenecen a distintas categorías. Además, en la sociedad del conocimiento actual, se promueve la capacitación continua, la cual muchas veces resulta incompatible con la realización de una única función.

### Recomendación de modificación

Se propone que, mediante la aprobación de una norma de nivel legal, o en su defecto mediante la negociación colectiva, se fomente la negociación de categorías de trabajo en base a grupos profesionales definidos considerando las características generales comunes en materia de competencias, aptitudes, responsabilidades y formación.

Cada grupo profesional deberá indicar en forma enunciativa cuál es el contenido general de los puestos de trabajo y las labores que comprende cada uno de ellos.

Cada empleado será asignado a un grupo de actividad específico y deberá realizar las tareas correspondientes a ese grupo. Se permitirá flexibilidad dentro de cada grupo, permitiendo a los empleados asumir responsabilidades de mayor o menor rango y salario, siempre que esta decisión se base en razones empresariales objetivas y mantenga el respeto por la dignidad del trabajador. Si un empleado realiza labores que corresponden a una posición con mayor remuneración, deberá recibir la diferencia salarial adecuada, pero sólo durante el tiempo que realice dichas tareas. Por otro lado, si el empleado lleva a cabo tareas de un nivel inferior, no se aplicará reducción salarial alguna.

Además, las partes tendrán la libertad de negociar en el ámbito empresarial (o niveles inferiores) las categorías laborales y la adecuación de los grupos profesionales. Esto deberá hacerse sin disminuir los salarios mínimos establecidos ni alterar la definición general de los grupos profesionales.

La solución propuesta implica un cambio conceptual de un régimen de categorías a uno de competencias, basado en la habilidad para realizar tareas de variada complejidad.

## 8.5 Modernización de la normativa de tiempo de trabajo

### Problemática

Aunque no fue de las preocupaciones principales, ciertos entrevistados marcaron las rigideces de la normativa en materia de tiempo de trabajo, como un elemento que contribuye a la conflictividad del sector. Así indicaron que poseer un sistema de trabajo menos rígido, con mayores posibilidades de cambios de horarios y con cómputos de hora que no sean simplemente el límite diario de 8 horas, sino que agreguen cómputos del tiempo máximo de trabajo en períodos más extensos, podría ser un elemento al menos coadyuvante para reducir los conflictos colectivos.

El sistema jurídico nacional uruguayo, en materia de tiempo de trabajo, establece límites diarios y semanales a la jornada laboral, con un máximo diario de ocho horas y un límite semanal que varía entre 48 y 44 horas, dependiendo del sector. Estos límites son máximos, no mínimos, permitiendo acuerdos para jornadas más cortas. El exceso de trabajo se considera tiempo extraordinario y está sujeto a recargos económicos o descansos compensatorios, con un límite de ocho horas extras semanales, salvo autorización especial.

Este marco legal, respaldado por la Constitución de la República y diversos Convenios Internacionales del Trabajo, Leyes y Decretos, también incluye disposiciones sobre descansos semanales, descanso interjornada, y derecho a la desconexión. Adicionalmente, se consagran límites anuales al tiempo de trabajo, enfocándose en vacaciones anuales y otras licencias especiales para atender asuntos personales.

Críticos como Ameglio sugieren que este sistema está desactualizado, argumentando que no se adapta a realidades modernas y falta flexibilidad, comparándolo con sistemas más flexibles en otros países. Estos sistemas permiten una mayor adaptación a las necesidades personales de los trabajadores y pueden resultar en beneficios tanto para empleados como para empleadores.

A nivel comparativo, muchos países han adoptado legislaciones que permiten una mayor flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo, como horarios promediados, trabajo a tiempo flexible, y bancos de horas. Esto se ha observado tanto en países desarrollados como en desarrollados. Además, en cuanto a vacaciones, algunos países permiten fraccionar el período de licencia anual en acuerdo con los trabajadores.

En resumen, el sistema jurídico uruguayo en materia de tiempo de trabajo establece límites máximos diarios y semanales a la jornada laboral, con cierta muy poca flexibilidad para acuerdos individuales o colectivos. Por este motivo ha sido criticado por su falta de adaptación a las necesidades modernas y la rigidez comparada con sistemas más flexibles adoptados en otros países.

### Propuesta

Se propone que se adopten cambios normativos que permitan jornadas de trabajo menos rígidas. En ese sentido un cambio normativo debería referir a los siguientes aspectos:

- Introducir un régimen de jornada semanal, permitiendo flexibilidad siempre que no se superen las horas semanales máximas legales o contractuales.
- Estipular que el trabajo diario no contará como extraordinario, excepto cuando exceda el límite semanal.
- Permitir por convenio colectivo establecer modalidades diferentes de jornada (mensual, anual, etc.).

- Reducir formalismos para establecer regímenes especiales de jornada (como ser los acuerdos escritos para establecer un descanso intermedio reducido en jornada discontinua o la necesidad de registrar ante el MTSS un acuerdo de redistribución horaria).
- Permitir el goce de licencias en períodos inferiores a los 10 días existiendo acuerdo entre las partes

## 8.6 Aspectos relativos a la negociación

A continuación, nos referimos a algunos aspectos que, si bien no implican cambios normativos, creemos que deben ser tenidos en cuenta en futuras negociaciones.

### Inicio de la negociación y finalización del convenio

Los convenios elaborados en el ámbito de los Consejos de Salarios tienen fechas de vencimiento que generalmente son en los meses de diciembre y junio. A su vez, las negociaciones suelen demorarse varios meses, con lo cual es usual que la fecha de aprobación del convenio sea agosto (novena ronda), septiembre (séptima ronda), julio (tercera ronda) o similares.

La estacionalidad de la industria láctea motiva que de febrero a abril sean los meses en que se produce menos leche, con lo cual se trata del período más propicio para que puedan desarrollarse las negociaciones.

Esto genera que sea recomendable comenzar las negociaciones de los convenios en forma más temprana, para evitar que la demora en la negociación determine que en un período de alta producción de leche las partes se encuentren todavía negociando y con posibilidades de que los conflictos que se generen sean más dañinos y terminen repercutiendo negativamente para ambas partes.

Por otra parte, si bien la Ley de Negociación Colectiva prevé que no será necesaria la convocatoria de los Consejos en los sectores en que esté vigente un convenio, también establece que en cualquier momento el Poder Ejecutivo deberá preceptivamente convocar a los Consejos mediando solicitud de organizaciones representativas del sector (art. 5 Ley 10.449). Por lo que, incluso antes del vencimiento las partes podrían haberse reunido a negociar, todavía sin la existencia de los lineamientos que luego vaya a proponer el Poder Ejecutivo.

Del último convenio aprobado surge que este aspecto funcionó de manera diferente, ya que el mismo vence el diciembre de 2024, habiéndose comprometido las partes a iniciar las negociaciones a los efectos de suscribir un futuro acuerdo al 1 de noviembre de 2024. Recomendamos mantener este tipo de cláusulas, y, en cualquier caso, alguna de las partes solicite siempre con anticipación el inicio de las negociaciones considerando la estacionalidad de la actividad.

### Cláusulas de paz y de prevención de conflictos

Los convenios del sector poseen cláusulas de paz y de prevención de conflictos. Sin embargo, los entrevistados en general han demostrado cierta falta de convencimiento acerca de la utilidad de dichos mecanismos y sobre el alcance de las cláusulas pactadas, principalmente considerando que varios aspectos son expresamente excluidos de la obligación de paz del sindicato.

Lógicamente la negociación de este tipo de cláusulas resulta sumamente trabajosa y sabemos que el resultado final de las mismas depende de una cantidad de variables que no es posible valorar completamente en el presente estudio. Por ese motivo, nuestras sugerencias apuntan a una situación ideal, sabiendo que la práctica luego puede distar bastante de la realidad.

Es correcto que, de acuerdo a la Ley de Negociación Colectiva, el alcance de la cláusula de paz se refiere a los temas que fueron acordados en el convenio (“las partes se obligan a no promover acciones que contradigan lo pactado ni aplicar medidas de fuerza de ningún tipo por este motivo. Esta cláusula se aplica a todos los temas que integraron la negociación y que hayan sido acordados en el convenio suscrito.”). Sin embargo, expresamente se mencionan varios temas que quedan por fuera de dicha obligación (reestructuras operativas o funcionales, afectación de las condiciones de trabajo no relacionadas con aspectos salariales, afectación de fuentes de trabajo). Consideramos que, si necesariamente estas exclusiones tienen que quedar expresamente previstas como resultado de la negociación, también el sector empleador debería incluir a futuro en las cláusulas una ratificación de que el poder de dirección le corresponde en forma unilateral al mismo y de que no existe ningún tipo de estabilidad garantizada de los empleados.

Sugerimos asimismo que no se excluya a “las reivindicaciones salariales que tengan como fundamento las actualizaciones tecnológicas que se efectivicen o se pongan en marcha a partir de la entrada en vigor del presente acuerdo y cuando estas puedan afectar sustancialmente la forma de realizar la tarea”.

Finalmente, debe considerarse que ambas partes ante incumplimientos constatados de la cláusula de paz tienen la posibilidad de accionamiento judicial previsto en el art. 21 de la Ley 18566, el cual prevé que el incumplimiento de lo dispuesto en el inciso primero del artículo, a falta de un procedimiento fijado por las partes, puede dar lugar a la declaración de la rescisión del convenio, la que deberá promoverse ante la justicia laboral. Si bien no es una medida habitual en nuestro medio, ello no quita que sea una herramienta válida ante determinados casos.

### Revisión de los beneficios establecidos por convenios colectivos bipartitos

De acuerdo con la información que nos brindaron, cooperativas como Conaprole poseen una enorme cantidad de convenios colectivos bipartitos. Si bien no pudimos acceder a ellos, sugerimos que se realice una sistematización de estos y asimismo una revisión de su vigencia. Creemos que es un momento oportuno para ello, considerando la reciente modificación de la Ley de Negociación Colectiva en cuanto a que dejó de establecer la ultraactividad de los convenios con plazo vencido.

Asimismo, si bien la existencia de múltiples convenios demuestra que ha existido una profusa negociación entre las partes, lo cierto es que los mismos no han contribuido necesariamente a un buen clima de relacionamiento, con lo cual una revisión de los convenios se hace más imperiosa aún.

### Negociación con representantes del personal

La Ley N° 18.566 preveía que, en caso de ausencia de sindicato en la empresa, la negociación debía realizarse con el sindicato del nivel superior, es decir, con el sindicato de la rama o sector. Esta situación implicaba que la empresa, si tenía la intención de negociar algún aspecto para arribar a un convenio colectivo, debía necesariamente tener como interlocutor a un sindicato que desconocía su realidad, al punto que no poseía personal afiliado, aspecto que ha sido criticado reiteradamente por la doctrina.

Este aspecto, que fue objeto de la queja presentada por los empleadores ante la OIT, fue modificado recientemente por la Ley N° 20.145, que eliminó la referencia a la negociación con el sindicato de mayor nivel. Por lo tanto, en la actualidad si no hay un sindicato a nivel de empresa, no es necesario recurrir a la organización del nivel superior para suscribir un convenio colectivo, sino que se puede negociar con delegados electos por los trabajadores, al amparo de lo previsto por CIT 135 de OIT.

Entendemos que, para aquellas empresas que no posean un sindicato interno, es recomendable que consideren para el caso de ser necesario, la negociación con representantes electos del personal, la cual tendrá como resultado un convenio colectivo (y no un mero acuerdo plurisubjetivo). En la medida en que se mantenga el sistema tal cual está previsto actualmente, el convenio resultante de esa negociación no podrá derogar los mínimos impuestos por el convenio de rama o Consejo de Salarios, como ya es sabido.



# 9. Indicadores claves de seguimiento para la gestión de relaciones laborales en la industria láctea.

Como fue mencionado, la efectividad y sostenibilidad de cualquier industria dependen en gran medida de la calidad de sus relaciones laborales y del clima laboral imperante. En este contexto, la implementación de indicadores en el mercado laboral se convierte en una herramienta indispensable para comprender, evaluar y mejorar estos aspectos críticos. Los indicadores no solo proporcionan una visión cuantitativa y cualitativa de la situación actual, sino que también permiten un seguimiento continuo y eficaz de las dinámicas laborales.

En la industria láctea uruguaya, el establecimiento de indicadores relacionados con el clima y las relaciones laborales es crucial. Estos indicadores pueden incluir, pero no se limitan a, la satisfacción laboral, la tasa de retención de empleados, la frecuencia y naturaleza de los conflictos laborales, y la percepción del liderazgo y la gestión de la empresa por parte de los trabajadores. La medición de estos factores ofrece una perspectiva invaluable sobre el ambiente interno de la organización y su impacto en la productividad y la moral de los empleados.

Uno de los beneficios más significativos de implementar estos indicadores es la capacidad de realizar un seguimiento efectivo de los resultados esperados tras la implementación de cambios en las políticas laborales. Esto permite a los gestores y responsables de la toma de decisiones identificar rápidamente cualquier desviación de los objetivos previstos y tomar medidas correctivas oportunas. Además, los indicadores sirven como un medio para evaluar la eficacia de dichos cambios, ofreciendo una base sólida para ajustes futuros y decisiones informadas.

Asimismo, el monitoreo constante y el análisis detallado de estos indicadores facilitan una comprensión más profunda de las complejidades de las relaciones laborales dentro de la industria láctea. Esto no solo mejora la gestión de los recursos humanos y la calidad del ambiente de trabajo, sino que también contribuye a una industria más resiliente y preparada para los desafíos del futuro.

Tras identificar la importancia de los indicadores en la industria láctea, es esencial reconocer la carencia actual de datos específicos en este sector. Actualmente, la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) clasifica a la industria láctea dentro de categorías más generales, empleando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) con una apertura limitada a cuatro dígitos, lo que resulta en una disminución de la precisión y especificidad de los datos. Específicamente, el nivel de empleo del sector se puede extraer de la Encuesta Continua de Hogares, pero los trabajadores del sector lácteo están incluidos en dos categorías más amplias: por un lado, los trabajadores de los tambos se clasifican bajo el grupo de cría de ganado vacuno y búfalos, un grupo que también abarca la cría de animales destinados a la producción de carne o reproducción; por otro lado, los trabajadores de la industria láctea, según los datos del INE, se agrupan junto con la producción de helados. Lo mismo ocurre si se analiza el empleo por ocupación. En consecuencia, resulta esencial centrarse en un seguimiento más detallado y específico de este sector, más allá de los grupos sectoriales genéricos.

En este contexto, se sugiere el seguimiento de una serie de indicadores clave que permitan una evaluación integral y precisa del sector. Estos indicadores abarcan diversas áreas cruciales para comprender tanto la situación actual como las perspectivas futuras del mercado laboral en la industria láctea: (i) Indicadores sobre el mercado laboral, (ii) el seguimiento de salarios, (iii) indicadores sobre la conflictividad laboral, (iv) indicadores sobre la calificación de la oferta laboral,

(v) indicadores centrados en la calidad del trabajo, siguiendo el enfoque de la OCDE, (vi) indicadores sobre la competitividad laboral.

En este sentido, el Instituto Nacional de la Leche (INALE) juega un papel crucial en el desarrollo y seguimiento de indicadores para el sector lácteo uruguayo. Este rol se alinea perfectamente con su principal cometido de asesorar al gobierno en políticas lecheras y facilitar la articulación efectiva entre las redes públicas y privadas para el progreso del sector. La labor de INALE en la recopilación y sistematización de datos precisos es fundamental, ya que proporciona la información necesaria para formular estrategias y políticas eficaces, contribuyendo significativamente a la toma de decisiones informadas. Su participación no solo enriquece el proceso de análisis y planificación, sino que también fomenta la colaboración entre los diferentes actores de la industria. A través de su enfoque basado en datos y cooperación, INALE no solo reafirma su rol como asesor clave en la política lechera, sino que también se convierte en un pilar esencial para el fortalecimiento y desarrollo sostenible del sector lácteo en Uruguay.

### **Cuadro 10 - Resumen de Indicadores Clave para la Evaluación de la Industria Láctea Uruguaya**

<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>
Indicadores sobre el Mercado Laboral	Reflejan la fuerza laboral en el sector lácteo, como el número de personas empleadas y la tasa de empleo en relación con el total de empleados en la economía.
Seguimiento de Salarios	Incluyen el seguimiento de los salarios reales y nominales de los trabajadores del sector.
Indicadores sobre Conflictividad laboral	Evalúan la naturaleza, frecuencia, duración, resolución y el impacto de los conflictos laborales.
Indicadores sobre Calificación de la Oferta Laboral	.
Indicadores sobre la Calidad del trabajo	Basados en el enfoque de la OCDE, incluyen la calidad del ambiente de trabajo, la seguridad en el mercado laboral y la calidad de las ganancias
Indicadores sobre la Competitividad laboral	Basados en los informes del WEF, evalúan la flexibilidad laboral y la gestión del talento, incluyendo prácticas de contratación y despido, cooperación en las relaciones laborales, entre otros.

#### **Indicadores sobre el Mercado Laboral**

Primordialmente, se recomienda establecer indicadores que reflejen la fuerza laboral actual en el sector lácteo, como el número de personas empleadas. Este indicador es fundamental y podría ser recopilado eficazmente por INALE mediante declaraciones de las actividades primarias y las industrias relacionadas con la lechería.

Además, es vital medir la tasa de empleo en el sector lácteo en relación con el total de empleados en la economía. Este dato es clave para entender la contribución del sector a la actividad económica general y para identificar tendencias o correlaciones con el resto de la economía.

Dentro de los indicadores sobre el mercado laboral, es crucial incluir el seguimiento del ausentismo, que puede medirse comparando las horas contratadas con las horas efectivamente

trabajadas. Este indicador proporciona una medida directa de la presencia laboral y puede ser un indicativo importante de varios factores, incluyendo la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo y la salud general de los empleados.

## Seguimiento de Salarios

Otro aspecto donde existe una notable falta de indicadores específicos es en el ámbito salarial. Como fue mencionado antes, los datos salariales del sector lácteo se integran dentro de un grupo sectorial más amplio, lo que impide un análisis preciso. Por ello, es fundamental realizar un seguimiento de los salarios reales y nominales de los trabajadores del sector. Esta información, que debe incluir tanto los salarios nominales como los ajustados por inflación, es indispensable para comprender el poder adquisitivo y las condiciones de vida de los empleados. Este seguimiento podría además desglosarse por diferentes criterios: posición en la cadena productiva (actividades primarias e industria), por departamento, o incluso por alguna característica de la empresa/cooperativa.

## Indicadores sobre Conflictividad laboral

La conflictividad laboral es un aspecto crítico que influye en el ambiente de trabajo, la productividad y la relación entre empleados y empleadores. En la industria láctea, es esencial monitorear y entender la naturaleza y frecuencia de los conflictos laborales para mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Los siguientes indicadores son fundamentales para evaluar la conflictividad laboral:

- **Frecuencia de Conflictos:** Este indicador mide la cantidad de conflictos laborales que ocurren en un período determinado. Puede incluir huelgas, paros, manifestaciones y otras formas de desacuerdo laboral. Es un indicador clave para entender la frecuencia con la que surgen desacuerdos y la necesidad de estrategias preventivas o de resolución. Para su construcción se puede recopilar esta información mediante registros de incidentes mantenidos por el departamento de recursos humanos o a través de encuestas periódicas a empleados y gerentes. Se sugiere clasificar los conflictos por tipo y gravedad para un análisis más detallado.
- **Duración de los conflictos:** Este indicador evalúa el tiempo promedio de duración de los conflictos laborales. Una mayor duración puede indicar desafíos en la comunicación y negociación entre las partes, así como un impacto significativo en la productividad y operaciones de la empresa. Se puede calcular sumando la duración total de todos los conflictos en un periodo y dividiéndola por el número total de conflictos. Es importante registrar la fecha de inicio y fin de cada incidente.
- **Naturaleza de los Conflictos:** Identificar las causas subyacentes de los conflictos laborales es crucial. Este indicador clasifica los conflictos según su origen, ya sea por desacuerdos salariales, condiciones laborales, horarios, seguridad laboral, o relaciones interpersonales, entre otros. Comprender la naturaleza de los conflictos ayuda a dirigir las estrategias de resolución de manera más efectiva. Se puede implementar mediante el análisis de los reportes de conflictos y encuestas a empleados. La identificación de patrones comunes o temas recurrentes puede ofrecer una visión profunda sobre las causas subyacentes de los conflictos.
- **Resolución de Conflictos:** Medir la eficacia de los métodos de resolución de conflictos implementados es vital. Este indicador evalúa el porcentaje de conflictos resueltos satisfactoriamente y el tiempo promedio de resolución, proporcionando una visión del éxito de las políticas y prácticas de gestión de conflictos de la empresa. Se puede evaluar a través de un seguimiento de cada conflicto, registrando si se resolvió y el tiempo que tomó llegar a una solución. Las encuestas post-conflicto a las partes involucradas pueden ofrecer *insights* sobre la satisfacción con el proceso de resolución.

- **Impacto de los Conflictos:** Este indicador busca cuantificar el impacto de los conflictos laborales en términos de costos operativos, pérdida de producción, y moral de los empleados. Un alto impacto sugiere la necesidad de revisar las estrategias de gestión de conflictos y mejorar las relaciones laborales. Se puede estimar analizando los registros de producción y asistencia durante los períodos de conflicto, así como encuestas a empleados para medir el impacto en la moral y el ambiente laboral. Además, como indicadores específicos, se podría medir la calidad en planta y la cantidad de devolución de productos que se producen en el tiempo posterior al conflicto. Estos datos proporcionarán una visión clara del impacto de los conflictos en la calidad del producto y la eficiencia operativa, permitiendo a las empresas identificar directamente cómo los conflictos laborales afectan el rendimiento y la rentabilidad.
- **Índice de Conflictividad Laboral:** Este indicador relaciona jornadas perdidas con jornadas laborables en dos períodos y permite realizar comparaciones en las jornadas que se pierden por un conflicto en cualquier sector del país y así analizar sus tendencias (por ejemplo, respondiendo a momentos de zafras).

### Indicadores sobre Calificación de la Oferta Laboral

La calificación de la oferta laboral en la industria láctea es fundamental para asegurar la eficiencia, la innovación y la competitividad del sector. Aunque el Instituto Nacional de Estadística (INE) realiza un relevamiento del nivel educativo a través de la Encuesta Continua de Hogares, este se efectúa para niveles de desagregación sectorial más amplios, lo que implica que hay poca información específica disponible sobre el sector lácteo en este sentido. Para analizar y mejorar la calificación de los trabajadores, es imprescindible monitorear una serie de indicadores específicos que ayuden a comprender el nivel actual de habilidades y formación, así como a identificar las necesidades futuras de capacitación y desarrollo. Entre los indicadores más relevantes se incluyen:

- **Nivel de Educación y Capacitación:** Evalúa el nivel educativo y la capacitación específica de los trabajadores en la industria láctea. Puede basarse en datos de encuestas laborales o registros educativos, analizando la proporción de trabajadores con educación secundaria, técnica, universitaria o formación específica en áreas relevantes para el sector lácteo.
- **Participación en Programas de Formación Continua:** Mide la participación de los trabajadores en programas de capacitación y desarrollo profesional continuo. Metodología: Se puede evaluar mediante encuestas a empleadores y empleados, o a través del seguimiento de inscripciones en cursos de capacitación relacionados con el sector. Como antecedente de este indicador se reconoce el seguimiento que realiza Conaprole en sus anuarios de la participación de productores en programas de formación, podría extenderse este seguimiento al resto de los participantes del sector.
- **Habilidades Técnicas Específicas:** Identifica el nivel de habilidades técnicas específicas requeridas en la industria láctea. Incluye el análisis de descripciones de puestos de trabajo, evaluaciones de competencias y encuestas a empleadores sobre las habilidades técnicas más demandadas.
- **Variación en el Empleo de las Principales Profesiones:** Analiza tendencias de empleo en distintos países según el nivel económico de las naciones.
- **Cambio en las Horas Trabajadas por Nivel de Ocupación o Remuneración:** Examina las tendencias en las horas trabajadas en oficios de diferentes niveles de ocupación o remuneración. Este tipo de indicadores permiten prever posibles cambios a nivel tecnológico, con mayores requerimientos de ciertas ocupaciones sobre otras.
- **Barreras para el Acceso a la Formación:** Identifica las barreras que enfrentan los trabajadores para acceder a la educación y capacitación. Incluye encuestas sobre obstáculos para la participación en formación, como costos, disponibilidad de programas y compatibilidad con horarios laborales.

## Indicadores sobre la Calidad del trabajo

Además de los indicadores cuantitativos, es crucial considerar un segundo grupo de indicadores enfocados en la calidad del trabajo. Estos abarcan factores como la seguridad laboral, las condiciones de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal, cada vez más relevantes para evaluar la sostenibilidad y satisfacción laboral. Siguiendo el enfoque de la OCDE, la calidad del empleo se monitorea a través de tres ejes principales: la calidad del ambiente laboral, la seguridad en el mercado laboral y la calidad de las ganancias.

- **Calidad del Ambiente de Trabajo:** Este eje se enfoca en aspectos no económicos del empleo, incluyendo la naturaleza del trabajo, la organización del tiempo laboral y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Se considera la tensión laboral, que resulta de altas demandas laborales combinadas con recursos insuficientes. Esta se mide mediante encuestas que evalúan las demandas de trabajo y los recursos disponibles, incluyendo aspectos como presión de tiempo, riesgos para la salud física, autonomía laboral y apoyo social en el trabajo.
- **Seguridad del Mercado Laboral:** Este indicador captura aspectos de la seguridad económica relacionados con la probabilidad y el impacto económico de la pérdida del empleo. Se mide a través de variables como el riesgo de desempleo, la duración del desempleo, la cobertura y generosidad del seguro de desempleo, la rotación de personal y las diferencias salariales entre sectores.
- **Calidad de las Ganancias:** Este aspecto evalúa cómo los ingresos recibidos por los trabajadores contribuyen a su bienestar. No solo se considera el nivel de ingresos, sino también su distribución entre la fuerza laboral. Se mide mediante el análisis de los salarios brutos por hora, ajustados a términos reales, para reflejar tanto el nivel como la distribución de las ganancias. Específicamente, construyen un índice que representa tanto el nivel como la distribución de las ganancias en toda la fuerza laboral. Los cálculos se basan en los salarios brutos por hora de los empleados, ajustados en USD PPA (a precios constantes de 2015). El salario medio medido en términos reales es una variable clave en este análisis.

La metodología de la OCDE para estos indicadores se basa en encuestas realizadas a una muestra representativa de la población trabajadora, variando en tamaño según el país. Dependiendo del tamaño del país y de las disposiciones nacionales, la muestra osciló entre 1.000 y 3.300 personas por país. Las encuestas, inspiradas en la "europea Quality of Life Surrey 2016", abarcan preguntas sobre riesgos laborales, horarios de trabajo, autonomía laboral, oportunidades de capacitación, y avance profesional, entre otros. De las mismas se desprenden respuestas binarias (0 y 1) sobre las condiciones que los trabajadores perciben de su empleo y mediante eso se saca el porcentaje de respuesta y de cada área de este.

La implementación de estos indicadores en la industria láctea uruguaya permitirá un análisis detallado de la calidad del trabajo, proporcionando una base sólida para mejorar las condiciones laborales y promover un ambiente de trabajo positivo y productivo.

## Indicadores sobre la Competitividad laboral

La competitividad en el mercado laboral es un aspecto crucial para la salud y el progreso económico de cualquier sector. El World Económica Forum (WEF) ofrece una perspectiva valiosa sobre este tema a través de sus informes anuales de competitividad, donde ranquea a los países en base a varios pilares fundamentales. Entre estos, el pilar de la eficiencia del mercado laboral es especialmente relevante en este contexto, evaluando dos ejes principales: Flexibilidad Laboral y Gestión del Talento.

La flexibilidad laboral se refiere a la capacidad de las organizaciones y los mercados laborales para adaptarse y reorganizarse rápidamente en respuesta a las cambiantes condiciones del

mercado. Evalúa la facilidad con la que las empresas pueden contratar y despedir trabajadores, así como la capacidad del mercado laboral para adaptarse a nuevas condiciones económicas. Se mide mediante encuestas que exploran la percepción de los empresarios y expertos en el sector sobre la flexibilidad de las regulaciones laborales. Mientras que la gestión del talento se refiere a la habilidad de una economía para atraer, desarrollar y retener talento humano, maximizando su potencial; y se evalúa a través de la eficacia con la que las empresas y el sector en general gestionan el talento humano, incluyendo la formación, el desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades. Se mide mediante encuestas sobre prácticas de contratación, capacitación, desarrollo profesional y la promoción de la igualdad en el lugar de trabajo.

Según este informe, la eficiencia en el mercado laboral promueve la productividad al emparejar correctamente a los trabajadores con roles que coinciden con sus habilidades y al fomentar la evolución continua de sus talentos. Esta combinación de eficiencia con la protección de derechos laborales esencialmente configura la resiliencia económica de una nación y su habilidad para pivotar hacia sectores emergentes.

Los indicadores que considera para evaluar la competitividad del mercado laboral bajo estos dos ejes son:

- **Indicadores de Flexibilidad Laboral:**

- **Costos Asociados con la Terminación de Contratos Laborales:** Evalúa el impacto económico de despedir trabajadores, incluyendo preavisos y compensaciones. El reporte mide el costo de los requisitos de preaviso y las indemnizaciones por despido adeudadas al despedir a un trabajador despedido, expresado en semanas de salario. Se considera el valor promedio de los requisitos de preaviso y las indemnizaciones por despido aplicables a un trabajador con 1 año de antigüedad, 5 años de antigüedad y 10 años de antigüedad.
- **Prácticas de Contratación y Despido:** Mide la percepción sobre la flexibilidad de las regulaciones para contratar y despedir trabajadores. El reporte lo mide a través de la respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿en qué medida las regulaciones permiten la contratación y el despido flexibles de trabajadores?"
- **Grado de cooperación en las relaciones laborales.** Busca **capturar** el vínculo entre empleado y empleador, para determinar si implica alguna distorsión **hacia el trabajo**. Respuesta a la pregunta de la encuesta "En tu país, ¿Cómo se caracterizan las relaciones entre trabajadores y empleadores?".
- **Flexibilidad en la Determinación de Salarios:** Mide la autonomía de las empresas para establecer salarios. Se mide a través de la respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿cómo se fijan generalmente los salarios?".
- **Facilidad para Contratar Trabajadores Extranjeros:** Evalúa la apertura del país para incorporar talento internacional.
- **Políticas Activas del Mercado Laboral:** Evalúa la eficacia de las políticas gubernamentales en temas como el desempleo y la formación.
- **Protección y Garantía de los Derechos de los Trabajadores:** Se basa en el Índice Global de los Derechos de la CSI, que mide la protección de normas fundamentales del trabajo. Se evalúa mediante una puntuación adaptada del Índice Global de los Derechos de la CSI, que mide el nivel de protección de las normas fundamentales del trabajo internacionalmente reconocidas. La escala de este indicador oscila entre 0 (sin protección) y 100 (protección alta).

- **Movilidad Laboral Interna:** Evalúa la facilidad con la que los trabajadores se trasladan dentro del país por motivos profesionales. Se mide mediante la respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿en qué medida la gente se traslada a otras partes del país por motivos profesionales?".
- **Indicadores de Gestión del Talento, Meritocracia e incentivos**
  - **Confianza en la Gestión Profesional:** Mide cómo se seleccionan los directivos en las empresas, basándose en méritos y calificaciones. Se mide mediante la respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿quién ocupa los puestos de alta dirección en las empresas?".
  - **Relación entre la remuneración y la productividad:** Se mide mediante la respuesta a la pregunta de la encuesta "En su país, ¿en qué medida está relacionada la remuneración con la productividad de los empleados?".
  - **Relación entre las trabajadoras asalariadas y los trabajadores masculinos:** Ilustra la relación entre el porcentaje de mujeres de 15 a 64 años que participan en la fuerza de trabajo como trabajadoras asalariadas y asalariados y el porcentaje de hombres de 15 a 64 años que participan en la fuerza de trabajo como trabajadores asalariados o el período más reciente disponible. Los trabajadores asalariados (empleados) son aquellos trabajadores que ocupan el tipo de empleos definidos como "empleos remunerados", en los que los titulares tienen contratos de trabajo explícitos (escritos u orales) o implícitos que les otorgan una remuneración básica que no depende directamente de los ingresos de la unidad para la que trabajan.
  - **Porcentaje del impuesto laboral:** El impuesto laboral y las contribuciones son el monto de los impuestos (en cualquier nivel federal, estatal o local) y contribuciones obligatorias en mano de obra pagada por la empresa, expresada como porcentaje de los beneficios comerciales. Esta medida incluye contribuciones obligatorias del gobierno pagadas por el empleador a un fondo de pensiones privado requerido o a los fondos de seguro de los trabajadores.

En Uruguay, el desempeño en estos indicadores es variado<sup>16</sup>, destacando en áreas como los derechos de los trabajadores y la facilidad para contratar mano de obra extranjera, pero enfrentando desafíos en prácticas de contratación y despido, y flexibilidad salarial. Estos indicadores, si fueran monitoreados a nivel sectorial, pueden proporcionar información valiosa sobre la competitividad del mercado laboral en la industria láctea, facilitando comparaciones con el resto de la economía uruguaya y con otros países. Con lo cual, el seguimiento de estos indicadores es esencial para identificar fortalezas y áreas de mejora en el mercado laboral. Esta información puede ser utilizada para desarrollar estrategias que incrementen la competitividad laboral en la industria láctea, contribuyendo así al crecimiento y la sostenibilidad del sector.

---

<sup>16</sup> Uruguay se ubicó en el puesto 54 en la clasificación general con un puntaje de 63. En el panorama latinoamericano, se ubica tercero, precedido solamente por Chile y México, que ocupan los puestos 33 y 48 respectivamente. Sin embargo, en cuanto al mercado laboral, el país se posiciona en el puesto 78 con un puntaje de 59.

# 10. Conclusiones y reflexiones finales

Tanto de los contenidos acordados en los convenios colectivos del sector como de las expresiones vertidas en las entrevistas de trabajadores y empresarios se desprende que el sector estudiado presenta limitaciones vinculadas al modelo de relacionamiento predominante entre los actores que lo integran.

Las relaciones laborales modernas demandan espacios activos de participación e intercambio, negociaciones que superen los temas clásicos de salarios y aborden con profundidad la incorporación de tecnología, el empleo de calidad y la productividad de la industria. Es por ello que en el presente trabajo se dedica un capítulo a la mirada de los actores sobre estos temas, y se proponen distintas estrategias que habiliten su inserción de una manera saludable y beneficiosa para el sector.

Concretamente, se mencionan espacios tripartitos de intercambio, la importancia de la formación en todos los niveles y tanto a nivel de trabajadores como a nivel empresarial, la inclusión de cláusulas que permeen la negociación sectorial en temas que se definan como relevantes para el crecimiento del sector, la modernización de algunas prácticas inherentes a la gestión de personas, todos aspectos necesarios para la construcción de una cultura distinta a la actual, que posibilite un relacionamiento con mayor apertura a los cambios y mayor orientación a los resultados.

Para generar confianza entre los actores es necesario construir una comunicación abierta, generar alianzas y trabajar en conjunto, entendiendo intereses complementarios y generando ámbitos que actúen como catalizadores en los distintos eslabones de la cadena.

Estas transformaciones son de largo aliento y pueden ir acompañadas de cambios normativos que generen nuevas reglas para escenarios más desafiantes. Dentro del punto de vista normativo se sugiere:

- Introducir reformas legislativas que considerando la heterogeneidad de las empresas y cooperativas (aspecto relevante en el sector lácteo, pero también aplicable al resto de los sectores económicos) habilite descuelgues por procedimientos más ágiles, así como la posibilidad de convenios de empresa que puedan sustituir a las disposiciones establecidas por los niveles superiores de negociación, en la medida en que las partes del convenio estén de acuerdo.
- Evaluar la posibilidad de solicitar a las autoridades la consideración del transporte e industrialización de la leche como servicio esencial a efectos de que sea viable establecer servicios mínimos.
- Evaluar la realización de descuentos proporcionales de salarios en casos de medidas de conflicto atípicas.
- Introducir una modificación legislativa o en su defecto mediante la negociación colectiva, la posibilidad de negociar categorías en base a grupos profesionales, que modernicen el sistema actual.
- Realizar una modificación legislativa que modernice la regulación del tiempo de trabajo, habilitando entre otros aspectos, sistemas semanales de horas, y permitiendo cómputos por períodos mayores para el caso de que exista un convenio colectivo que lo habilite.
- Iniciar las negociaciones anticipadamente a efectos de que el mismo no coincida con los períodos de zafra, ratificar las potestades del empleador en las cláusulas de paz y prevención de conflictos, revisar los beneficios establecidos por convenios colectivos bipartitos y considerar la negociación con representantes del personal para el caso de ausencia de sindicato de empresa.



Por otro lado, desde el punto de vista del seguimiento de indicadores, esta consultoría, se ha puesto especial énfasis en la relevancia de los indicadores de seguimiento para la gestión eficiente de las relaciones laborales en la industria láctea uruguaya. La implementación de indicadores específicos en el mercado laboral se destaca como una herramienta esencial para entender, evaluar y mejorar aspectos críticos en este ámbito. Esto resulta fundamental para desarrollar estrategias que mejoren la productividad y el bienestar de los trabajadores en la industria láctea.

En este sentido, la clasificación general utilizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) no alcanza la precisión necesaria para un análisis exhaustivo del mercado laboral específico de la industria láctea. Por lo tanto, es crucial enfocarse en un monitoreo más detallado y particularizado, superando las clasificaciones sectoriales amplias para lo cual el rol de INALE es vital. Los indicadores propuestos cubren áreas clave para comprender tanto la situación actual como las tendencias futuras del sector lácteo, incluyendo el mercado laboral, seguimiento de salarios, conflictividad laboral, calificación de la oferta laboral, calidad del trabajo y competitividad laboral. Estos indicadores establecen una base sólida para la toma de decisiones informadas y para el diseño de estrategias que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de la industria láctea en Uruguay.

# 11. Bibliografía

Agriculture and Horticulture Development Board (AHDB). (2021, Octubre). New Zealand dairy sector insights. Recuperado de: [Enlace](#).

Amorin. (2010). No debemos desperdiciar esta oportunidad histórica de organizarnos a nivel mundial. Recuperado de: [Enlace](#).

Andrade. (2013). Tiempos de trabajo y duración de las jornadas de los ordeñadores en lecherías Región de Los Lagos. [Publicación del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, Santiago de Chile]. Recuperado de: [Enlace](#).

Banco Mundial. (2023). Estados Unidos. Recuperado de: [Enlace](#).

Banco Mundial. (2023). Irlanda. Recuperado de: [Enlace](#).

Banco Mundial. (2023). Nueva Zelanda. Recuperado de: [Enlace](#).

Banco Mundial, MGAP (2020). Sembrando Habilidades: Competencias, recursos humanos y tecnologías para aumentar la competitividad de las cadenas agrícolas en Uruguay. Disponible online:  
<https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/sembrando-habilidades>

Banco Mundial (2020). Productividad de la Mano de Obra en cadenas agroindustriales. Disponible online:  
<https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/productividad-mano-obra-cadenas-agroindustriales>

Banco Mundial (2019). Costo para exportar, cumplimiento fronterizo (USD). Disponible online:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.EXP.CSBC.CD> Barry P., Pattullo H., (2020).

Berruti, L. (2021). La vivencia de una tambera dispuesta a defender al sector lechero. La Mañana. Disponible online:  
<https://www.xn--lamaana-7za.uy/agro/la-vivencia-de-una-tambera-dispuesta-a-defender-al-sector-lechero/>

Begg S., Gale S., Rawlings A., Crombie G. (2016). Review of the state of the competition in the New Zealand Dairy Industry. Disponible online:  
[https://comcom.govt.nz/\\_data/assets/pdf\\_file/0018/62370/Final-report-Review-of-the-state-of-competition-in-the-New-Zealand-Dairy-Industry-1-March-2016.pdf](https://comcom.govt.nz/_data/assets/pdf_file/0018/62370/Final-report-Review-of-the-state-of-competition-in-the-New-Zealand-Dairy-Industry-1-March-2016.pdf)

Blait & Miller (2008). Input-Output Analysis. Foundations and Extensions. Cambridge. Blasina y Asociados (2021). Faena de vacas lecheras en 2020 fue la más baja de los últimos tres años. Disponible online:  
<https://blasinayasociados.com/faena-devacas-lecheras-en-2020-fue-la-mas-baja-de-los-ultimos-tres-anos/>

Bord Bia. (2023). Dairy from Ireland. Working in Harmony with Nature. Recuperado de: [Enlace](#).

Boyer R., Freyssenet M., Los modelos productivos, Editorial Fundamentos, Madrid, 2003, 155 p. Edición numérica: freyssenet.com, 2013, 1,6 Mo, ISSN 1776-0941. Traducción: Eveline Tocut.

Bureau of Labor Statistics, News Release January 2023. Recuperado de: [Enlace](#)

California Dairy Press Room. (Fecha no especificada). Nation's Dairy Leader. Recuperado de: [Enlace](#).

California Legislature. (Fecha no especificada). Labor Code. Recuperado de: [Enlace](#).

Castro L., Gandoli L., Sánchez, S. (2019). Los debates de la Ley de Producción Familiar Agropecuaria y su nulo impacto en el sector lácteo. La Diaria. Disponible online: <https://ladiaria.com.uy/politica/articulo/2019/8/los-debes-de-la-ley-de-produccion-familiar-agropecuaria-y-su-nulo-impacto-en-el-sector-lacteo/>

Central Statistics Office. (2022). Industrial Disputes Quarter 2 2022. Recuperado de <https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/er/id/industrialdisputesquarter22022/>

Cepal (2017). Descripción del marco metodológico para la construcción de matrices de insumo-producto a partir de los cuadros de oferta y utilización: una aplicación para el caso de Panamá. Ciudad de México.

Comité de Libertad Sindical de la Organización Internacional del Trabajo (2018). La libertad sindical. Recopilación de decisiones del Comité de Libertad Sindical

Chalmers, M. (2021). How does dairy farming cause water pollution? Disponible online: <https://sentientmedia.org/how-does-dairy-farming-cause-water-pollution/>

Cobham. (2022). Hay regulaciones que pueden mejorar la competitividad del sector lechero, a pesar de la concentración. Recuperado de: [Enlace](#).

Cox, A. (2017). SERIE INFORME ECONÓMICO.

CREA, Inale, INIA (2017). Jornada Técnica Lechera 2017. Competitividad de los tambos uruguayos. Disponible online: [http://fucrea.org/system/comfy/cms/files/files/000/000/519/original/Competitividad\\_de\\_los\\_tambos\\_uruguayos\\_Jorge\\_Artagaveytia.pdf](http://fucrea.org/system/comfy/cms/files/files/000/000/519/original/Competitividad_de_los_tambos_uruguayos_Jorge_Artagaveytia.pdf)

Cristiani, A. Boidi, M., Pastor, G., SalaS, F. & Arboleya L. (2010). Acuerdos Sociales en Uruguay. Claves para lograr mejores acuerdos. Universidad de Montevideo.

Dairy Industry Ireland. Economics and social. Recuperado de: [Enlace](#).

DairyNZ. (2023). New Zealand Dairy Statistics 2021-22. [Enlace](#).

Depetris de Guiguet, E., Rossini, G., García Arancibia, R., Vicentin Masaro, J., & coronel, M. (Fecha no especificada). Cambios y Tendencias en las Políticas Lecheras de los Principales Participantes del Mercado Internacional.

Employment New Zealand. (Fecha no especificada). Página Principal. Recuperado de: [Enlace](#).

Espectador. (2007). La tecnología aplicada al agro. Recuperado de: [Enlace](#).

El Observador (2021). Nueva Zelanda y China profundizan su TLC y Uruguay quedará más relegado. Disponible online:

<https://www.elobservador.com.uy/nota/nuevazelanday-china-profundizan-su-tlc-y-uruguay-quedar-a-mas-relegado--2021126184920>

Falconer S., Ledgard S., Mazzetto A. (2021). Mapping the carbon footprint of milk for dairy cows. Disponible online:  
<https://www.dairynz.co.nz/media/5794083/mapping-the-carbon-footprint-of-milk-for-dairy-cows-report-updated.pdf>

FEPALE (2021). El sector lácteo de América Latina. Disponible en:  
<https://www.inale.org/informes/el-sector-lacteo-de-america-latina/>

Foro Lácteo (2023). Federación de Trabajadores de la Industria Láctea. “Qué lechería queremos”. Material de difusión.

Frey, C. & Osborne, M. (2017). The future of unemployment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.

FitzGerald. (2008). Perfil de la Industria Lechera en Nueva Zelanda. Recuperado de: [Enlace](#).

García, H. El Derecho de Huelga. Workplace Relations Commission. Employment Law Explained. Recuperado de [https://www.workplacerelations.ie/en/publications\\_forms/other\\_language\\_publications/spanish\\_language\\_-\\_employment\\_law\\_explained.pdf](https://www.workplacerelations.ie/en/publications_forms/other_language_publications/spanish_language_-_employment_law_explained.pdf)

Guiguet, E. et al. (2013). CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LAS POLÍTICAS LECHERAS DE LOS PRINCIPALES PARTICIPANTES DEL MERCADO INTERNACIONAL (2000-2012). Instituto de Economía Aplicada Litoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral. Recuperado de: [Enlace](#).

Horizonte. (2021). Producción lechera de Nueva Zelanda. Recuperado de: [Enlace](#).

Iglesias. (2005). Un puente entre trabajadores de Nueva Zelanda y de América Latina. Nuestra Voz (ATILRA), Argentina. Recuperado de: [Enlace](#).

Inale. (2019). Extensión y Co-Innovación: ¿Qué podemos aprender del sector lechero de Nueva Zelanda? [Conferencia de Virginia Serra en Foro INALE]. Recuperado de: [Enlace](#).

Industrial Relations News. Artículo sobre relaciones industriales. Recuperado de <https://www.irn.ie/article/29555>

International Dairy Foods Association. Dairy Delivers. Recuperado de <https://www.idfa.org/dairydelivers>

Irish Examiner. Irish dairy sector a huge contributor to growth across the rural Irish economy. Recuperado de: [Enlace](#).

Justo. (2013). Fonterra, el gigante que domina el negocio de los lácteos en el mundo. BBC Mundo. Recuperado de: [Enlace](#).

National Farm Worker Ministry. (Fecha no especificada). United Farm Workers of America. Recuperado de: [Enlace](#).

National Labor Relations Act. (Fecha no especificada). Recuperado de: [Enlace](#)

National Labor Relations Board. (Fecha no especificada) Recuperado de: [Enlace](#)

New Zealand Legislation. (2000). Employment Relations Act 2000. Recuperado de: [Enlace](#).

NZMP. (2022, noviembre). Perspective. Recuperado de: [Enlace](#).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Job Quality. <https://www.oecd.org/sdd/labour-stats/Job-quality-OECD.pdf>

Ocla. (2022). NUEVA ZELANDA: récord del precio de la leche. Recuperado de: [Enlace](#).

OCLA (2021). Uruguay: Algunos datos de la lechería 2020. Disponible online: <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/18129113-uruguay-algunos-datos-dela-lecheria-2020>

Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (Fecha no especificada). Perfil de la legislación laboral de Irlanda. Recuperado de: [Enlace](#).

OIT (Sin fecha). Perfil de la legislación laboral de Irlanda. Recuperado de: [Enlace](#).

OIT. (2023). Análisis de la determinación de los salarios mediante la negociación colectiva. p. 67. Recuperado de: [Enlace](#).

OPP (2019). Una prospectiva estratégica del sector Agroalimentario uruguayo. Disponible online: [https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2020-02/16\\_Una%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica%20del%20sector%20Agroalimentario%20uruguayo.pdf](https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2020-02/16_Una%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica%20del%20sector%20Agroalimentario%20uruguayo.pdf)

OPYPA (2017). Anuario OPYPA 2017. Disponible online: [https://descargas.mgap.gub.uy/OPYPA/Anuarios/Anuario%202017/anuario\\_opypa\\_2017.pdf](https://descargas.mgap.gub.uy/OPYPA/Anuarios/Anuario%202017/anuario_opypa_2017.pdf)

OPYPA (2020). Anuario OPYPA 2020. Disponible online: <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/comunicacion/publicaciones/anuario-opypa2020> es

Pesqueira, J., Ortiz, A. (2018). Mediación Asociativa y Cambio Social. El arte de lo posible. (3ª ed.). Instituto de Mediación de México.

Piedrabuena et al. (2011). Mapeo y cuantificación de la cadena láctea uruguaya. La Cadena Láctea en Uruguay: Planeamiento Estratégico para el Litoral Oeste (pp. 109-123).

Progressive Publish. (2023). 2022 U.S. dairy trade & processing. [Enlace](#).

RAMOS VELASCO, P. RODRÍGUEZ, et al. (2006). Las Relaciones Laborales En La Pequeña Empresa En Irlanda. En Las Relaciones Laborales En Las Pequeñas Empresas En Europa. Consejo Andaluz De Relaciones Laborales.

Robledo Padilla, R. (2005). La industria de la leche en Nueva Zelandia. México y la Cuenca del Pacífico, 8(24), 94-102. Recuperado de: [Enlace](#).

Rodríguez, J., Cozzano, B., & Mazzuchi, G. (2010). Relaciones Laborales y Modelo de Desarrollo. Montevideo, Uruguay: Grupo MAGRO & Universidad Católica del Uruguay.

Serra, V., Berterretche, J. & Sierra, M. (2011). Benchmarking: el sector lechero en Nueva

Zelandia y Dinamarca. En Piedrabuena, L. (Coord.), La cadena láctea en Uruguay: Planeamiento estratégico para el Litoral Oeste. Montevideo, CRI Lechero del Litoral. Recuperado de: [Enlace](#).

Sommantico. (2020). Trabajar en un tambo en Nueva Zelandia: la experiencia de un Ing. Agrónomo. Recuperado de: [Enlace](#).

Tardaguila (2021). Arrendamiento de un tambo: el camino que tomó Magela Santoro. Disponible online:  
<http://tardaguila.com.uy/web/lecheria/item/16051-arrendamiento-de-un-tambo-el-camino-que-tomo-magela-santoro>

Tardaguila (2021). Vicepresidente de Conaprole: “Cada vez que se pueda trasladar una mejora de precio al productor se va a hacer”. Disponible online:  
<http://tardaguila.com.uy/web/lecheria/item/15235-vicepresidente-de-conaprole-cada-vez-que-se-pueda-trasladar-una-mejora-de-precio-al-productor-se-va-a-hacer>

Teagasc. (2023). National Farm Survey 2022. [Enlace](#).

The Dairy Sector in NZ: Extending the boundaries. Disponible online:  
<https://www.productivity.govt.nz/assets/Inquiries/frontierfirms/a977484e51/The-dairy-sector-in-NZ-TDB-Advisory.pdf>

The Irish Times. (2008). Dairy farmers may go on strike over milk price. Recuperado de <https://www.irishtimes.com/news/dairy-farmers-may-go-on-strike-over-milk-price-1.743722>

USDA. (2023). Milk Production [USDA Library](#). [Enlace](#).

U.S. Government's Official Web Portal. (2023). U.S. Department of Labor. Recuperado de: [Enlace](#).

Zefferino N., Bartaburu, D (2012). Rescatando Experiencias de Nueva Zelanda. Tipos de contratos de trabajo en la lechería. Instituto Plan Agropecuario. Disponible en:  
[https://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R144/R\\_144\\_38.pdf](https://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R144/R_144_38.pdf)

Zepeda, R. (2016). Determinantes del declive sindical en Estados Unidos. *Norteamérica*, 11(2), 139-164.

World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Recuperado de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)