

# El viaje continua... El punto cero fue superado... ¿dónde estamos, quiénes somos, con quién estamos, cómo somos hoy?

Maria José Dabezies;  
Cecilia Matonte;  
Diego Moreno;  
Anabel Rieiro;  
Gerardo Sarachu;  
Cecilia Soria;  
Milton Torrelli.

**Como citar:** DABEZIES, Maria José *et al.* El viaje continua... El punto cero fue superado... dónde estamos, quiénes somos, con quién estamos, cómo somos hoy?. *In:* DAL RI, Neusa Maria (org.). **Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina.** Marília: Oficina Universitária, 2010. p.241-264. DOI: <https://doi.org/10.36311/2010.978-85-7983-063-1.p241-264>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

El viaje continua... El punto cero fue superado... ¿dónde estamos, quiénes somos, con quién estamos, cómo somos hoy?

Maria José DABEZIES<sup>1</sup>  
Cecilia MATONTE  
Diego MORENO  
Anabel RIEIRO  
Gerardo SARACHU  
Cecilia SORIA  
Milton TORRELLI

Onde estamos e para onde vamos não é tão importante. O mais importante é a travessia (ROSA, 2001).

## Introducción

Efectivamente se trató de un viaje, que un conjunto de estudiantes<sup>2</sup> inició hace aproximadamente cinco años desde la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC) de la Universidad de la República (UDELAR). Viaje hacia afuera de la Universidad, conociendo experiencias de otros universitarios en Brasil y otros contextos nacionales. Viaje hacia adentro de

---

<sup>1</sup> Los autores son integrantes de la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC) de la Universidad de la República (UDELAR), Montevideo, Uruguay.

<sup>2</sup> Son varios los estudiantes que en diversos momentos aportaron a la creación de este programa, algunos de los cuales asumieron otras responsabilidades en la UEC u otros espacios universitarios. Asimismo, otros se han integrado al equipo docente de base que actualmente trabaja en el programa.

la Universidad, identificando espacios posibles y generando condiciones para ampliar los mismos, buscando aliados y definiendo una hoja de ruta. Viaje junto a trabajadores sin trabajo o precarios a la deriva, buscando crear colectivamente emprendimientos que puedan consolidarse y desarrollarse en el tiempo.

Trabajadoras y trabajadores con diversas formas de asociación entre ellos, que se preguntan: ¿Qué podemos hacer juntos para construir un espacio de trabajo viable y con sentido?, ¿Cuál puede ser el aporte de la Universidad en esos procesos?<sup>3</sup> Aunque las respuestas a estas preguntas por momentos en el camino se nos alejan, hemos tratado de generar mecanismos que tanto a unos como a otros nos permitan, tal vez, no encontrar la mejor de las respuestas pero sí la siguiente pregunta. Hemos podido construir mecanismo que transforman las preguntas en objetivos de trabajo, que tanto los trabajadores como los universitarios abordamos conjuntamente.

Es por eso que el camino permanece incierto hacia adelante, desafiándonos permanentemente con nuevos obstáculos y nuevas posibilidades. Pero lo que es verdad es que el surco comenzó a trazarse y la historia nos juzgará, eso sí, por lo que hicimos. Donde la estrategia se basa: “en salirle a todo”, es decir, atacar en principio todas las demandas, lo que no podemos, lo derivamos. No sin ser conscientes de la difícil realidad que encontramos en ese ‘salirle a todo’ y las impotencias que nos genera no tener las condiciones para “abordarlas todas”.

El rumbo lo marca la apuesta a lograr emprendimientos autogestionarios y para eso la clave y la apuesta está en la capacidad de escuchar no solo a los trabajadores, sino también a los propios universitarios que convocamos, ya que cada uno rinde homenaje a la cultura de la que proviene. En el encuentro de estas culturas, la lucha de poder no esta ausente. Es así que Soria (2006, p. 2) realiza una clarificación inicial que es fundamental para comprender la incubadora como

[...] un proyecto académico y político que tiene importantes repercusiones

---

<sup>3</sup>Se trata de una ponencia presentada en Noviembre de 2006 en la Universidad Católica de Pelotas en el seminario organizado por la ITCP de dicha universidad, intenta recuperar el trabajo colectivo del equipo de trabajo de la INCOOP/UEC: Cecilia Matonte, Cecilia Soria, Maria José Dabezies, Diego Moreno, Milton Torrelli, Anabel Rieiro y quien escribe: A.S. Gerardo Sarachu.

sobre la naturaleza de la intervención. El carácter del vínculo entre los asesores y emprendedores, mediados por los conocimientos, tecnologías y códigos utilizados da cuenta en el orden de lo micro de las relaciones sociales que construimos, y en este caso, específicamente, en lo organizativo laboral.

Los objetivos replanteados, ahora provenientes del contacto con los protagonistas de este viaje, no han sido fácilmente abordados. Construir viabilidades tanto sociales como económicas, productivas, jurídicas, comunicacionales y por qué no artísticas tampoco lo es. He aquí lo que somos hoy.

### **¿Dónde se encontraba el Punto Cero? Marco conceptual de la propuesta**

La Incubadora Universitaria de Cooperativas (INCOOP) es una iniciativa orientada al apoyo y promoción de emprendimientos de trabajo cooperativo, y a la vinculación de éstas con las actividades universitarias tradicionales (enseñanza, investigación y extensión)

El concepto que sostiene este planteo a la interna de la Universidad es el de la **Extensión Universitaria** y sus preceptos. Es decir que la Incubadora debe ser vista como un Programa de Integración Universitaria, que además permita la creación de organismos que lleven adelante iniciativas económicas aportando directamente en la generación de empleo y riqueza.

Parados sobre estos conceptos es que el programa ha ido construyendo diferentes estrategias interventivas y no metodologías rígidas y preestablecidas. Donde la idea fuerza se centra en la convicción de que la construcción colectiva tanto de conocimiento intra universitarios como el desarrollo de los emprendimientos, definitivamente se debe realizar en diálogo con todos los actores involucrados. Así estos sean del mundo académico como también trabajadores, miembros de la comunidad organizada, organizaciones cooperativas, etc.

Entonces la pregunta de: ¿por qué impulsar una incubadora de cooperativas? se hace urgente responderla, es así que entendemos en primer lugar, que es en los comienzos de estos emprendimientos cuando encontramos una mayor vulnerabilidad y por tanto el mayor riesgo de mortandad, por lo que se requieren aportes específicos.

Los trabajadores que optan por la cooperativización lo hacen mayoritariamente para crear o sostener su fuente de trabajo contando con la única alternativa, en buena parte de las situaciones de la exclusión social. Carecen, por lo tanto, de los recursos necesarios para hacer frente a los costos de formalización de la empresa o de la actividad productiva. Esto incluye la imposibilidad de obtener una mínima remuneración y formación de los emprendedores en los conocimientos necesarios para gestionar su novel empresa. La existencia de apoyo es condición para la viabilización de las cooperativas originadas en un contexto adverso.

Este punto por ende constituye uno de los criterios más fuertes de selección de los emprendimientos para ser incubados.

Por otra parte, en esta realidad se verifica la proliferación de iniciativas económicas asociativas escasamente competitivas, que en busca de solucionar inminentemente el problema del empleo para los emprendedores, desarrollan su proceso productivo precariamente y con mínima inversión en capacitación de recursos humanos y en tecnología, y devienen por tanto en extremadamente vulnerables y destinadas a perecer en el corto o mediano plazo. Es objetivo de este programa generar estrategias económicas-sociales- productivas- jurídicas viables ya que no se pretende generar economía de pobres para pobres donde la exclusión se perpetúe.

## **Metodología**

La incubadora se entiende como una iniciativa político académica. Ambos componentes del programa se hallan indisolublemente ligados. En el mismo se verifican en un sentido, actos de transmisión de conocimientos y enriquecimiento conceptual de prácticas de producción. En otro, la práctica orienta y condiciona la producción de conocimiento y las metodologías para su democratización.

Dos ideas fuerza son delineadoras del sentido de la propuesta. Una tiene que ver con la construcción de una herramienta y actores que coadyuven al fortalecimiento del Bloque Popular y específicamente al Movimiento Cooperativo. La otra se proyecta a generar acciones de reversión del compromiso técnico científico con la acumulación de capital, consolidado con la división socio técnica del trabajo (unos piensan, otros ejecutan). Se

parte de la premisa de que uno de los ámbitos de transformación social hacia la contemplación de los intereses mayoritarios es el de la organización del trabajo. En esta, el sistema de dominación encuentra uno de sus tantos enclaves, a través de la jerarquización y los mecanismos de control de la fuerza de trabajo, en busca de su mayor rendimiento, fenómeno en el que desempeñan un papel protagónico técnicos y profesionales universitarios. Es por esta razón que consideramos relevante especificar, desde el punto de vista político, el sentido de los procesos de enseñanza aprendizaje que se busca propiciar entre todos los protagonistas, incubados en sentido estricto y docentes y estudiantes universitarios.

La apuesta al fortalecimiento de la propuesta cooperativa entre los sectores trabajadores y a la interna del ámbito académico parte de concebirla como una herramienta de transformación de la realidad y escuela de relaciones sociales alternativas desde una función fundante de la sociedad como es la producción de valor.

Se procura generar un dispositivo dirigido a satisfacer las múltiples necesidades de los grupos pre cooperativo o cooperativo en sus etapas iniciales. La eficiencia del mismo, caracterizado por posibilitar la sinergia y movilidad de recursos de diversa índole, estriba en la capacidad de poner al alcance de los emprendedores todos los medios necesarios para la consolidación de la cooperativa a través de intervenciones coordinadas, articulando aportes de diferente origen institucional y su mutua potenciación.

Donde los emprendimientos surgen a partir de vínculos interinstitucionales que corresponden a tres vertientes:

- ◆ Demandas provenientes de los distintos ámbitos que tienen la Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio de la Universidad proyectos de extensión, Casas y asentamientos universitarios);
- ◆ Demandas que provengan de organismos públicos (JUNAE, MTSS, MDS, Intendencias municipales);
- ◆ Demandas que provengan de instituciones representativas del sector cooperativo uruguayo y sindical.

El objetivo último de esta forma de construcción de la demanda es tratar de asegurar un “mínimo de viabilidad” por lo general debilitada en que se encuentran los emprendimientos asistidos. Este “mínimo de

viabilidad” pasa básicamente por intentar comprometer a la institución derivante ante la Universidad de la Republica y ante los emprendedores en por ejemplo: la viabilización de trámites burocráticos, realización de gestiones para obtener capital de giro, contratación de saberes no Universitarios y todo aquello que se entienda necesario para viabilizar el emprendimiento.

Luego de realizado el vinculo con la institución y acordados los términos de cooperación entre ambas, se toma contacto con el emprendimiento, procurando explicitar que los objetivos son contribuir a la consolidación y desarrollo de emprendimientos populares asociativos, democráticos, autogestionarios y solidarios, generar y difundir conocimiento, tecnología pertinente para los emprendimientos populares asociativos y solidarios y crear espacios de encuentro y de construcción colectiva entre la Universidad y los emprendimientos populares.

Mientras que desde el punto de vista legal, la incubadora proporciona un soporte jurídico para que los emprendimientos aún no formalizados puedan comenzar las actividades productivas y de comercialización que les permitan obtener los primeros recursos como producto de su trabajo en condiciones regulares.

Se destaca aquí la forma de abordaje de estos objetivos dejando claro que el contrato de incubación parte de un acuerdo entre todos los emprendedores y todos los integrantes del a INCOOP y es producto de espacios de negociación entre ambos colectivos procurando plasmar tanto derechos como obligaciones por parte de ambos.

Se entiende por lo tanto que debe existir por parte del colectivo un interés explícito en comprometerse con los objetivos de la incubación, es por eso que cumplida la etapa de explicitación del Programa se aguarda la convocatoria del colectivo emprendedor al colectivo de la INCOOP/UEC. Este tiempo de espera es entendido metodológicamente como un tiempo necesario para que los emprendedores puedan procesar libremente la adhesión a la forma de trabajo planteada lo que genera para el colectivo de la incubadora momentos de angustia y cuestionamientos a cerca de sí la claridad en la exposición del dispositivo fue la correcta, si se habrá comprendido la apuesta política que se realiza al proponer este tipo de metodologías, etc. Así también, si no existiera por parte del colectivo

emprendedor un explícito interés sobre la propuesta se entiende que no existen condiciones básicas de compromiso para ser incubados y se rechaza la postulación del emprendimiento. Se podría pensar que esta definición invalida y presiona a los emprendedores a tomar una decisión, pero lo que se intenta y luego de negociar con ellos la situación por la cual no demostraron interés es trabajar con emprendimientos que realmente apuesten a una superación de las limitaciones detectadas y manifestadas en el encuentro tanto con la institución derivante como también en la que se encuentran los dos colectivos por primera vez.

Si existiera la explicitación de interés a continuar con el proceso de incubación se le propone al colectivo emprendedor la realización de un diagnóstico participativo donde se forman grupos mixtos entre los emprendedores y los incubadores perfilados en las áreas de trabajo de la INCOOP/UEC (jurídica, relacional, económica-productiva y productiva). Es de este diagnóstico que se redacta y acuerda el plan de trabajo que constituirá la hoja de ruta de la etapa de incubación, que trata además cumplir una función de testigo del momento del acuerdo para en etapas posteriores ser evaluado y modificado.

## **Desarrollo de la incubación**

Como dice el comienzo de este documento a cerca de *donde estamos y para donde vamos no es tan importante. Lo más importante de la travesía*, es que se le presenta a la incubadora y su novel equipo de docentes universitarios de las áreas económico- contable, social- relacional, jurídico, y productivo el desafío de las primeras experiencias de incubación concreta.

Es allí que se presentan las dos primeras experiencias a analizar y poner en práctica las estrategias metodológicas descritas anteriormente. Donde una de ellas corresponde a un emprendimiento de huerta de autoconsumo que se planteaba como objetivo la posibilidad de un emprendimiento agro-económico- productivo derivado por el Programa Integral de Asentamientos Irregulares (PIAI) y la cooperativa URUVEN, Cooperativa Uruguay-Venezuela. Siendo esta una empresa recuperadas por sus trabajadores vinculada al curtido de cueros. Esta cooperativa fue derivada por la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay y es en ella que se centrara este trabajo a continuación.



## Caso URUVEN

Cuando se realizó el primer contacto con URUVEN, se pensaron algunas premisas metodológicas como: procurar un proceso de formación basados en coherencia con los principios cooperativos, buscando que la experiencia de enseñanza-aprendizaje desarrolle al mismo tiempo el enriquecimiento cultural de los participantes, la afectividad y la reflexión permanente sobre los valores que orientan la práctica. Además se previeron espacios interdisciplinarios de construcción teórico- metodológico, así como a la interna de las disciplinas actuantes, con eje en el emprendimiento específico, en problemáticas comunes a la experiencia y en el dispositivo de incubación en su totalidad. Pero es importante destacar que el trabajo se orientó según las exigencias de la realidad, conformándose equipos con perfiles específicos atendiendo a las características y problemáticas particulares del emprendimiento. Este hecho, así como el momento del proceso del grupo incubado, pauta la presencia de cada disciplina e intensidad de su intervención.

Luego de realizado el diagnóstico participativo implementado y desarrollado en equipos mixtos incubadores e incubados por áreas de trabajo del programa, se llegó a la siguiente descripción del problema que posteriormente se constituiría en el eje estructurante del acuerdo de trabajo:

*En el área social – relacional se entiende necesario y surge la necesidad de comprender las raíces del proyecto, con su naturaleza doble entre historia de sumisión/ resistencia, con el fin de comprender el presente y la pretensión de cambiar el futuro. Es desde allí y luego de tres instancias de taller con los trabajadores que se concluye por parte del equipo universitario que existe en el emprendimiento una alta “deshistorización” por parte de los sujetos pertenecientes al emprendimiento. Por lo que rearmar una historia colectiva significa también devolver la palabra a personas que durante diez años han vivido “puertas adentro” dadas sus estrategias que los situaron “al borde de la legalidad”. En este sentido, el lenguaje y la captura de la memoria ayudarán también a canalizar una historia corporal de resistencia. Es desde allí que el plan de trabajo parte de la captura de los procesos de precarización provocados por el desempleo desde una perspectiva que no pierda de vista lo macro y los procesos económicos- políticos determinantes de la expulsión. En este sentido se enfatizará el conocer los propios errores no para*

culpabilizar a los individuos sino para “abrir ventanas” al futuro, es decir generar la crítica prepositiva.

Partiendo de la transformación estructural que ha fragmentado nuestro entramado social durante las últimas décadas, se vuelve necesario pensar cómo ante el aumento vertiginoso de los asalariados precarios amenazados constantemente por la desocupación algunos trabajadores reaccionan agrupándose y luchando por mantener su derecho a participar en la esfera productiva.

Desde esta perspectiva, el trabajar ‘sin patrón’ no se enmarca en una búsqueda principista de lucha de la clase trabajadora frente al capital, sino que nace como el último manotazo de ahogado, para los que se sienten amenazados a ser expulsados del sistema (RIEIRO, 2006).

Desde aquí que se piensa *lo económico- productivo- contable* llegando al diagnóstico de estas áreas que se presentan por separado teniendo el área económica- contable un perfil más de análisis económico sectorial, coyuntural y portador de herramientas para la gestión administrativa del emprendimiento, por otro lado el área productiva se desarrolla desde lo relativo a la organización del trabajo, tecnológico y productivo.

El emprendimiento se encuentra en un estado crítico donde la intervención interdisciplinaria es acuciante y urgente ya que el proceso de desmantelamiento tanto de la fuerza productiva, como la motivación de los trabajadores, las inexistentes herramientas de gestión administrativa ponen en peligro la continuidad del proceso de consolidación de esta novel cooperativa desde todo punto de vista.

Por otro lado el mismo proceso de precarización lleva al límite de la legalidad y formalización a este tipo de emprendimientos que desde el diagnóstico del *área jurídica* implica un desafío sobre todo para trascender el rápido lugar de asesor letrado y enfocar más la tarea a un espacio de formación en derechos. Donde el énfasis está puesto en la construcción de herramientas organizativas tanto del trabajo como de la producción que torne al emprendimiento y la cultura de sus trabajadores en más solidarios, democráticos y participativos.

## **Algunas reflexiones que se podrían considerar resultados de esta etapa del viaje**

Existen algunos temas transversales e integradores de la discusión del equipo incubador así como también por parte de los trabajadores. La organización del trabajo y para ellos tener en cuenta no solo variables de optimización de proceso o rendimientos económicos sino también lo relativo a la motivación, cultura institucional, subjetividades, comunicación, etc, son puntos centrales. También se vuelve necesario analizar los contextos institucionales tanto en lo relativo al emprendimiento así como también en lo que hace a la apuesta transformadora universitaria que implica la incubadora y evaluar el alcance.

Si partimos de la base que URUVEN no es un emprendimiento 'nuevo' sino que se trata de una curtiembre llamada Midobers instalada a mitad del siglo pasado, en un barrio industrial (Nuevo París) en un contexto nacional donde la apuesta era sobre un modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones. Donde el emprendimiento llegó a generar más de 500 puestos de trabajos.

De esta manera se comienzan a estructurar relaciones sociales a la interna del emprendimiento, historias de luchas sindicales-patronales, tensiones nacionales que también explican la actual situación del emprendimiento. Tanto la acción de los actores y sujetos directamente involucrados como los cambios nacionales e internacionales llevan a un decaimiento sostenido del emprendimiento productivo, que deriva en la medida de "ocupación productiva" por parte de los trabajadores en 1997. Durante este período los trabajadores no son capaces de diseñar una reconstrucción productiva y un crecimiento autónomo y sostenido, sino que podríamos decir que viven bajo una estrategia de sobrevivencia, sin estrategias productivas de largo plazo, un día a día que se prolonga durante una década.

La crisis generalizada que atraviesa el país durante el 2002 no ayuda al alto desaliento y la decadencia de las condiciones materiales, laborales, sociales, y psicológicas.

Diez años después, a través del otorgamiento de un crédito por parte del gobierno de Venezuela destinada a comprar nueva maquinaria, se forma una cooperativa y el gobierno nacional (a través de la Intendencia de

Montevideo) decide realojarlos en un parque industrial donde pasarían a ser una piedra fundacional.

Esto vuelve vigente la discusión a cerca del desarrollo en general pero en particular tecnológico, e incluso científico que responden a elementos culturales, sociales e históricos. No es posible entonces desvincularlas de la subjetividad de los involucrados en su construcción. En ese sentido sería esperable encontrar diferencias entre la gestión de la tecnología y el desarrollo científico que se realiza en el espacio de las empresas capitalistas y en el de las cooperativas o unidades recuperadas por sus trabajadores. Es indiscutible la importancia de la ciencia y la tecnología en la generación de oportunidades y sobrevivencia de los emprendimientos de carácter económico. Sin embargo cabe preguntarse si las trayectorias de empresas con racionalidades diferentes no deberían tener características propias.

Donde además esto no solo tiene que ver con aspectos técnicos sino también con espacios de formación que ayuden a visualizar la problemática desde un lugar diferente no solo como el “técnico asesor” sino también como un profesional capaz de respetar los saberes adquiridos de la practica y unirlos a los adelantos tecnológicos **apropiados** que hoy en día son tan importantes para un buen rendimiento económico del proyecto. Por lo tanto entra allí la necesidad de reflexionar sobre la transformación de hábitos productivos, tendientes a consolidar un emprendimiento que no solo sea solidario para con sus integrantes procurando mejoras salariales, sino también con su entorno, construyendo oportunidades de mejora en su calidad de vida a través de construir formas productivas sustentables ambiental, económica y socialmente.

Por otro lado se cruza allí **cooperativismo de producción y nuevos modelos de organización del trabajo** que Philippe Zarifian (1993, p. 14) enmarca el cambio en los criterios sobre productividad en el pasaje del paradigma de producción en masa al paradigma de producción flexible motivado por la desaparición del crecimiento regular de la demanda.

Los autores apelan, en este contexto de incertidumbre, a un nuevo principio de gestión de los flujos de productos: *la flexibilidad dinámica*, para aquellos casos en los que la velocidad de respuesta a los cambios del mercado aparece en primer plano de importancia. La productividad en este escenario

depende del encuentro de dos procesos de aprendizaje, el de las transformaciones del entorno externo y el reaprendizaje permanente del medio interno de la empresa.

Este enfoque, según Zarifian (1993, p. 16) “relativiza el carácter objetivista de las definiciones tradicionales de la productividad, dejando un buen espacio a los *diálogos* necesarios para facilitar los dos procesos de aprendizaje, tanto el externo como el interno” .

A partir de estas consideraciones el autor (1993) plantea la relación existente entre la “nueva” productividad y:

- ◆ la cuestión del saber profesional
- ◆ la cuestión del saber social
- ◆ la de la actividad comunicacional

La aplicabilidad de estas conceptualizaciones a nuestro objeto de estudio deriva de la adopción de la siguiente premisa: la reconstitución de una organización y su gestión paralelamente a la lucha por la manutención o reconquista de los mercados de la empresa madre, a la vez que se operan reciclajes laborales y sociales en los trabajadores- gestores con recursos técnicos y financieros disminuidos, contiene todos los elementos de las situaciones aludidas por estos autores para las unidades productivas que consideran, en una expresión verdaderamente crítica.

En el caso de la cooperativa URUVEN por su carácter de espacio tradicional fabril recuperado por aquellos que ocupaban tareas solo de subordinación es necesario problematizarlo y repensarlo. Estos trabajadores deberán desarrollar destrezas no solo en lo relativo al funcionamiento y realización de la tarea realizada por años dentro de la fábrica sino también en lo que tiene que ver en la gestión del emprendimiento en su totalidad, agregando una dificultad extra que es lo que implica gestionar el doble rol que adquieren los integrantes. Doble rol que implica cierta manipulación en su utilización ya que cuando el colectivo marca las pautas de trabajo la reacción general es “yo soy socio, soy dueño, a mi no me puedes mandar porque yo soy patrón” y cuando las cosas no salen bien inmediatamente se recurre a “necesitamos alguien que nos mande”.

Recorramos los que propone Zarifian (1993) aplicándolo al caso que nos ocupa.

### Rol del saber profesional:

Los requerimientos productivos -expone el autor (1993)- suponen la autonomía de obreros y técnicos asociada a procesos participativos. Esto da lugar a una nueva relación cognitiva: la generación de un conocimiento innovador a través de la representación del proceso productivo por simbolización. Aquí el poder del lenguaje adquiere relevancia y el conocimiento se independiza del dispositivo técnico de la producción, trascendiendo su función instrumental.

Para que esta nueva relación cognitiva se opere deben reunirse dos condiciones, una social, que el autor entiende decisiva. El conjunto de los trabajadores debe poder participar en la innovación, contradiciendo la división del trabajo entre concepción y ejecución. Y - por otra parte-, una condición cognitiva, es necesario que los trabajadores puedan desarrollar conocimientos en el ámbito de los principios tecnológicos (ZARIFIAN, 1993, p. 18).

Esto está asociado al acercamiento de los lenguajes técnico y obrero y a la utilización conjunta de los saberes que vehiculizan.

La optimización del sistema técnico de producción es una necesidad cuya satisfacción es clave para la viabilidad de los emprendimientos estudiados. El conocimiento y apropiación masivos del conocimiento relativo al proceso de producción se verifica particularmente en las cooperativas de producción de bienes. Cuando este paso no se realiza de la forma apropiada aparecen dificultades en la organización del trabajo que repercuten en las relaciones laborales y en la organización cooperativa propiamente dicha.

La situación crítica ambiental que enfrentó el colectivo de URUVEN se genera a partir de la coexistencia en el predio de la planta de varios emprendimientos productivos, en condiciones de informalidad. Situaciones heredada por los trabajadores en el proceso de ocupación productiva del establecimiento.

En el largo proceso de lucha y organización los trabajadores se han enfrentado paulatinamente a estas situaciones en la búsqueda de la mejora hacia la consolidación de la cooperativa URUVEN como emprendimiento productivo responsable.

Enfrentando al proyecto colectivo a riesgos no solo laborales sino también políticos tales como: **perdida de la confianza** reconstituida a partir de la formación de la cooperativa, **hipotecar todos los apoyos institucionales** que a partir de la reconstrucción de la confianza están apostando a la cooperativa, **hipotecar el proyecto** de la planta nueva y por ende el futuro de todos así como también al colectivo universitario involucrado en la incubación de este emprendimiento en lo que hace a que **hoy se es garante** de este procedimiento por ende responsable de lo que pase, se **hipoteca la** posibilidad de **una Universidad diferente** que forme sus profesionales en función de problemas.

Comprendido estos riesgos la siguiente tarea es afrontarlos y por sobre todo minimizarlos, evidentemente esto no es posible en tanto el planteo no sea de construcción colectiva de planes de contingencia, adaptaciones tecnológicas, intercambio de saberes entre los técnicos y los trabajadores. Hoy se puede decir que esta meta fue cumplida ya que se logro realizar obras de infraestructura diseñadas y desarrolladas por un equipo mixto, se logro el abordaje de la seguridad personal ante las operaciones de riesgo mediante la adquisición de materiales de protección, así como también de una instancia de sensibilización para todos los integrantes del emprendimiento.

La situación de informalidad en cuanto a los registros contables y la inexistencia de herramientas de gestión administrativa fue otra de las aristas abordadas colectivamente por integrantes de ambos colectivos. Aquí el énfasis no estuvo únicamente puesto en la implementación de estas herramientas, sino que, estuvo en crear un espacio de enseñanza aprendizaje donde los trabajadores pudieran incorporar las destrezas necesarias para llevarlos a cabo. Como punto de partida fue necesario realizar una “alfabetización informática” que rápidamente pudiera dar lugar a la construcción de un sistema de registro de información contable, necesaria para la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Nuevamente aparece aquí la urgencia de rápidamente construir un espacio de dialogo horizontal para poder abordar la crisis que produce lo desconocido ya que para los que tuvieron que realizar esta tarea tanto trabajadores como universitarios esto constituyo el primer desafío a encarar.

Visto esto es necesario según Zarifian (1993) pensar en el rol del saber social.

Se trata de un saber que proporcione una “inteligencia de la dinámica de las relaciones sociales” (ZARIFIAN, 1993, p. 20) y se relaciona con la productividad de dos formas.

Constituye un fondo de referencias comunes, un recurso compartido por los actores de la producción, a los que proporciona una base indispensable para su comunicación (incluso siendo conflictiva) [...] Por otra parte, este saber es el espacio donde puede ser discutida la propia utilidad de las producciones. (ZARIFIAN, 1993, p. 20-21).

Es posible visualizar la importancia de este “saber social” en la gestación de un emprendimiento autogestionario a partir de una empresa quebrada. De hecho, la constitución o mejor dicho, *reconstitución* colectiva de significados en lo laboral, lo organizativo, lo vincular, es el primer hecho que se presenta, luego de que aparece en escena la posibilidad de una cooperativa y está asociado al aprendizaje cuya intensidad recalcan los protagonistas de estas situaciones como componente fundamental del proceso de constitución y consolidación del emprendimiento.

Aquí se podría decir que el trabajo en URUVEN aporta en varios sentidos al redimensionamiento de este “rol social del saber” por un lado en las lógicas de cultura organizacional donde existían trabajadores que luego del quiebre de la empresa y luego de diez años de ocupación por parte de ellos mismos, continuaban realizando la misma rutina que desde entonces.

Esto es, llegaban a la fábrica y se disponían a ocupar el mismo puesto de trabajo de antaño, donde solo y a esta altura quedaban “ellos” es como si hubieran creado pequeñas “islas de resistencia” siendo testigos plenos tanto de la decadencia de la fábrica como de sus propias motivaciones, intereses y saberes. Por otro lado parte del colectivo vinculado a tareas relativa a luchas sindicales permanecían luchando por condiciones más dignas de trabajo para sus compañeros.

Es necesario entonces pensar como estas aristas constituyen una cultura institucional que ante el impulso externo (prestamos de Venezuela) se para, adapta y reconstruye su proyecto a partir del rol social de su saber. ¿Cómo se organizarán para afrontar las dificultades de un mundo cada vez



más inhóspito para este tipo de emprendimientos autogestionarios y colectivos, como motivaran a sus propios compañeros para la recalificación laboral cuando la tecnología utilizada en el mundo pasó de lo mecánico a lo digital y ellos se encuentran en la época de lo manual? Son todas preguntas sin respuesta únicas, eh aquí la motivación para el equipo de la incubadora.

Por otro lado en lo que hace a la actividad comunicacional Zarifian maneja respecto a este tópico la siguiente hipótesis: “[...] la capacidad de definir el campo de un acuerdo y de negociar su contenido es un requisito esencial a la calidad de la cooperación entre los actores y, por lo tanto, a la calidad de la combinación de sus saberes” (1993, p. 22).

Agrega que “la productividad por simbolización se mide por la capacidad de hacer efectivo un proyecto intersubjetivamente engendrado y asocia el progreso de este género de productividad a los progresos en la calidad de las individualidades de los trabajadores.” (ZARIFIAN, 1993, p. 22) Define dicha calidad como “las facultades a autoaprehensión y de autocontrol de sus campos de acción (que integran conocimientos, comprensiones, pero también dominio de las circunstancias de la acción social y de la acción individual)”. (ZARIFIAN, 1993, p. 22).

Concluye el autor que los progresos en las direcciones expuestas sólo son posibles en un marco institucional que legitime en el ámbito de las relaciones sociales los espacios de la actividad comunicacional.

El problema de la comunicación dentro de organizaciones que intentan ser autogestionarias es central, esto basado en la democratización de la información, descentralización de los espacios de poder y fortalecimientos de los órganos vertebrantes del emprendimiento. En este sentido el colectivo URUVEN se encontraba en una situación de adhesión a la forma cooperativa de baja intensidad.

Quiere decir que el proceso de consolidación de la figura no era tal, ya que hace relativamente poco tiempo que se instaura y la lógica de trabajador dependiente sigue presente aún luego de los diez años de ocupación. Por lo que la comunicación, información y socialización de diferentes aristas de la construcción de un nuevo proyecto por parte de todos los miembros del emprendimiento son puntos neurálgicos a trabajar.

Es por eso que conjuntamente con los trabajadores se constituyó un espacio de coordinadores con el fin de poder articular, sistematizar y mejorar la producción. La necesidad de descentralizar el poder de la comisión directiva, la necesidad de transparentar aspectos económicos y la urgencia de tomar decisiones orientadoras en cuanto a lo productivo llevaron a que este espacio se constituyera en un lugar político de conducción intermedia entre aquellos que no participan activamente del proyecto político y los que tienen la responsabilidad política de conducción.

Allí también surgió la urgencia de crear una herramienta de socialización de la información y de las diferentes actividades de la cooperativa, surge pues “un granito de arena”. Esta herramienta escrita, trata de ponerle voz a aquellas informaciones necesarias para poder colectivizar la toma de decisiones, para compartir las alegrías y las tristezas de aquellos que hacen del emprendimiento todo los días.

Conocer, profundizar y apropiarse del estatuto que rige la cooperativa para luego poder crear un reglamento interno que recoja acuerdos, derechos y obligaciones de los miembros del emprendimiento desde el punto de vista del Derecho es importante pero también lo es, desde el punto de vista cultural, productivo, social y económico por lo que la tarea debe estar basada y apoyada en la construcción de un emprendimiento conducido y producido por todos. Es allí donde la formación como cuestión política y no instrumentalista en el Derecho conforma la apuesta de la incubadora en todas sus facetas.

Es importante entonces concluir en que no han sido pocos los aprendizajes para ambos colectivos tanto universitario como trabajador que en estos siete meses de trabajo juntos hemos tenido.

No han sido pocas las discusiones, diferencias, angustias, certezas, alegrías que hemos tenido también en este camino que hemos emprendido.

## **Conclusiones**

El esfuerzo de procurar alcanzar un nivel de conclusión ante esta experiencia primera de incubación estará centrado en dos aspectos fundamentales, uno en tanto y en cuanto esta experiencia significa un desafío interdisciplinario de puesta en diálogo de disciplinas con marcos teóricos y

metodológicos propios con la complejidad que significa la disposición generosa por parte de los trabajadores para compartir, modificar y sobrepasar sus saberes con los nuestros.

Por otro lado nos centraremos en el esfuerzo adaptativo socio-técnico que la elección de este emprendimiento nos implicó. Allí trataremos de problematizar a cerca del concepto de adecuación socio-técnica (AST) desarrollado por Novaes y Dagnino (2004). El concepto de Adecuación Socio-Técnica se entiende como un proceso inverso al de construcción socio-técnica, según el cual un artefacto tecnológico sufriría un proceso de adaptación a los valores y los intereses políticos de grupos sociales relevantes diferentes de aquellos que participaron originalmente en su construcción.

En la investigación empírica titulada: *¿Más allá de la apropiación de los medios de producción? El proceso de Adecuación Socio-Técnica en fábricas recuperadas*, se observa que a pesar de estar insertas en el sistema de producción de mercancías y tendiendo a reproducir las relaciones de trabajo heredadas, promovieron procesos de AST en diferentes ámbitos (NOVAES, 2005), por lo que trataremos de analizar a la luz de estos conceptos el caso que nos ocupa.

Los cambios de naturaleza cultural relacionados a la distribución del excedente (es decir, retiros más cercanos o igualitarios) en el caso de URUVEN se complejiza dada la relación de façon con el cliente que marca el ritmo de distribución del salario, regulando los niveles de producción. Hay adaptación parcial de la fábrica a los intereses de los obreros, apropiación del conocimiento del proceso productivo sin la modificación de la división del trabajo.

Es imperiosa la pregunta ante el caso de desmantelamiento no solo tecnológico, productivo sino social del emprendimiento y su colectivo ¿a que intereses de los obreros se adapta la fabrica?; la apropiación de los conocimientos del proceso productivo sin modificación de la división del trabajo no genera comportamientos conservadores y comprometen así la posibilidad de generar un emprendimiento “nuevo” oponiéndose a cualquier iniciativa de cambio? ¿Para generar emprendimientos autogestionarios a parte de los factores económicos, productivos no es necesario contar con una actitud preactiva por parte de sus protagonistas?. Entonces, ¿la adecuación hasta donde no es una estrategia de resistencia y permanencia en la precariedad?

La clave por ahora se entiende en la posibilidad de trascender la etapa de adecuación y a través de ella construir espacio de discusión política a cerca de lo político- productivo, que hay detrás de cada modelo de desarrollo, motivar y fortalecer a aquellos que asumen una actitud de transformación, partiendo de la adaptación y poner en dialogo los saberes técnicos, científicos y populares.

a) La apropiación del conocimiento del proceso productivo con la modificación de la división del trabajo.

Para esto es necesario pensar en profundizar los espacios de democratización de la información, motivar a la búsqueda y conocimiento de nuevas formas productivas distintas a las pautadas cuando “existía el patrón”. La modificación de la división del trabajo en un emprendimiento autogestionario no es sencilla, por ende en URUVEN tampoco, pero es absolutamente necesario cuestionarse en este punto la diferencia entre autoridad y autoritarismo ya que para apropiarse del proceso productivo y modificar la división del trabajo es necesario organizarse y dada la cultura organizacional de estos trabajadores el peligro siempre latente se centra en quien ejerce o asume el liderazgo de mando en la organización.

Por otro lado nos encontramos ante el desafío que implica apropiarse de un conocimiento que presenta dificultades para estos trabajadores en cuanto a carencias de lecto-escritura, surgiendo la pregunta: ¿el que se apropia del conocimiento porque ha podido desarrollar mejores destrezas, que hará con él?, ¿es valido apropiarse de los conocimientos y que la modificación de la división del trabajo sea que todos hacemos todos, generando ineficiencias ecológicas, sociales, económicas?

Para este equipo de Incubadora estas son preguntas frecuentes de análisis ante la intervención en URUVEN, no teniendo aun respuestas para ellas.

b) adquisición de maquinarias, adaptaciones y repotenciación.

En cuanto a la adquisición de maquinaria, es valido reconocer que para realizar esta etapa la necesidad de capital de inversión es una limitante real. No obstante y en el caso de análisis esta restricción no existe ya que el

gobierno de Venezuela les otorgo un préstamo para que pudieran invertir en maquinaria. Pero, ¿qué maquinaria se compra, la que hace diez años utilizaban?, ¿esto no genera un rezago tecnológico, invirtiendo en tecnología de segunda mano?, ¿la tecnología de segunda mano, no implica un rezago, no implica una inversión menor en el corto plazo pero que al largo plazo genera un aumento en los costos de mantenimiento?, ¿donde queda la utilización de tecnologías de producción más limpias, que permitan solidariamente trabajar y producir sin hipotecar el pasivo ambiental? ¿Hasta donde la adquisición de nuevas tecnologías genera conflictos ante lo no conocido, porque es necesario para implementar nuevas practicas productivas, modificar hábitos, recalificarse, etc.?

En una palabra, no basta con “medias tintas” en este punto o los trabajadores son protagonistas únicos en lo relativo a la elección tecnológica o continúan generando dependencia, bien de los ingenieros o bien de sus propios compañeros “más ágiles” para reestructurarse, ya que el objetivo de producción autogestionaría en manos de los que algún día dependió de un capital y sus lacayos es estratégico político.

Tampoco aquí la Incubadora cuenta con certezas ya que por su naturaleza universitaria apuesta firmemente a la construcción colectiva de nuevas formas de democratización de los espacios y su esfuerzo se centra en apoyar al colectivo para que en estos tópicos pueda informarse, discutir y resolver. Queda sujeto a las discusiones precedentes lo relativo a la adaptación y repotenciación.

No obstante estos autores (NOVAES; DAGNINO, 2004) proponen en sus observaciones que aunque las fabricas recuperadas hayan promovido procesos incluidos en las siete modalidades de AST propuestas en la metodología desarrollada en la investigación, parecen enfrentar obstáculos debidos a: a) la naturalización de la organización del proceso de trabajo por los cooperados, b) el fetiche de la tecnología que supone que la última tecnología siempre es la mejor e ignora el carácter relacional de la tecnología, y c) al tiempo necesario para una transformación significativa de las fuerzas productivas y de la manera de distribución del excedente.

Es por eso necesario problematizar aún más sobre las facetas que adquieren estas dimensiones ya que estamos ante la propuesta basada en la transformación profunda de una lógica racional de producción, donde para

desnaturalizar las formas de organización del trabajo subordinado no alcanza con democratizar la toma de decisiones, fortalecer los órganos institucionales de la cooperativa sino que implica desafiar la cultura de los trabajadores y técnicos involucrados, significa relativizar lo que los autores denominan el “fetiche tecnológico”.

La forma de distribución de las ganancias es uno de los posibles indicadores de transformación. Tal vez sea necesario en pensar en una distribución centrada en las necesidades de cada uno de los protagonistas y relativo al esfuerzo realizado por la obtención de un bienestar superior del colectivo.

Es que así cobra significado lo planteado a cerca de la dimensión tecnológica de estos emprendimientos expresado por Novaes (2005) cuando dice que a partir de la idea de Fetichismo de la tecnología, argumentamos que los artefactos tecnológicos que nos parecen en el día a día neutros, intrínsecamente buenos, producidos tan solamente para resolver problemas prácticos, contienen relaciones sociales históricamente determinadas. De la misma forma que la mercadería encuentra una relación de clases de una época histórica determinadas, la tecnología es entendida como un medio para conseguir el fin, como ciencia aplicada en equipamientos para aumentar la eficiencia en la producción de bienes y servicios.

A nuestra forma de ver, la visión de que la tecnológica avanza, siendo la última tecnología siempre la mejor, esta impregnada en las mentes de los trabajadores de las Fabricas recuperadas tanto en cuando los trabajadores de empresas convencionales también. No se percibe, el carácter relación de la tecnología, en lo que se entiende como el fetichismo (NOVAES; DAGNINO, 2004). Por otro lado plantean que en lo que se refiere a los procesos de trabajo, verificamos dos casos: en aquellas fabricas donde existen ingenieros y lideres de sección, todavía se constata una dependencia estructural de los trabajadores en relación a los primero, por más que los cooperados no lo reconozcan. Los cambios pueden ocurrir si los trabajadores de la fabrica crean mecanismos de contra-poder, pues sabemos que los lideres e ingenieros fueron todos formados para mantener las antiguas relaciones de dominación (NOVAES; DAGNINO, 2004).

Es aquí que la dimensión de espacios de intercambio cultural, disposición al dialogo horizontal, formación política, y capacidad de rescindir

antiguas posturas tanto del grupo de los trabajadores como de los técnicos para construir espacios comunes de encuentro de saberes es uno de los objetivos de la INCOOP/UEC.

Esta dimensión de la interdisciplinariedad donde se ponen en juego no solo marcos teóricos referenciales de las disciplinas intervinientes en el proceso sino también historias personales vinculadas a diferentes procedencias como pueden ser los espacios de militancia sindical, es una elección política, más allá que académica. Percibirnos el conjunto de los profesionales que actuamos en la incubadora como trabajadores al igual que quienes desarrollan sus tareas en una fábrica es el lugar de encuentro, tal vez la única diferencia que tengamos sea el saber hacer.

En el entendido de que la polarización no se centra solo en quien ejerce el poder sino como. Es sabido que aquellos que con el único objetivo de cambiar de lugar en la fila y antes estaban atrás hoy dan un paso adelante pero siguen perpetuando relaciones sociales de dominación se vulva urgente la humanización de la discusión y el ejercicio permanente de acercar el racionalismo al sentimiento.

Es en ese esfuerzo que Aldous Huxley (1964, p. 15) plantea:

El mundo al que se refiere la literatura es el mundo en que los hombres son engendrados, en el que viven y en el que, al fin, mueren; el mundo en el que aman y odian, en el que triunfan o se les humilla, en el que se desesperan o dan vuelos a sus esperanzas; el mundo de las penas y las alegrías, de la locura y del sentido común, de la estupidez, la hipocresía y la sabiduría; el mundo de toda suerte de presión social y de pulsión individual, de la discordia entre la pasión y la razón, del instinto y la de las convenciones, del lenguaje común y de los sentimientos y sensaciones para los que no tenemos palabras.

La ciencia, por el contrario no se ocupa de los contenidos del mundo de la vida de los grupos sociales y de los sujetos socializados construidos en esos términos perspectivistas, centrados en el yo, y preinterpretado en las categorías del lenguaje ordinario.

El químico, el físico, el fisiólogo son habitantes de un mundo radicalmente diverso – no del mundo de los fenómenos dados, sino de un mundo de estructuras averiguadas y extremadamente sutiles; no del mundo experimental de los fenómenos únicos y de las propiedades múltiples, sino del mundo de las regularidades cuantificadas. (HUXLEY, 1964, p. 15).

Tal vez entonces a este colectivo se le interponga el objetivo de lograr como dice Huxley la creación de espacios que permitan las condiciones para que se forme:

[...] un poeta que nos diga como hay que glosar poéticamente las oscurecidas palabras de la tradición y las demasiado exactas de las ciencias, para poder poner en concordancia nuestras vivencias privadas y no compartibles con nadie, con las hipótesis científicas con que esas vivencias son explicadas. (HUXLEY, 1964, p. 15).

La especie humana se ve así desafiada por las consecuencias socioculturales no planificadas del progreso técnico mismo, no solo a conjurar como ya lo ha hecho su destino social, sino también a aprender a dominarlo. Pero a este desafío de la técnica no podemos hacerle frente únicamente con la técnica. Lo que hay que hacer, más bien, es poner en marcha una discusión políticamente eficaz que logre poner en relación de forma racionalmente vinculante el potencial social del saber y poder técnicamente con nuestro saber y querer prácticos (HABERMANS, 1986, 129).

## Referencias

- HABERMAS, J. *Ciencia y Técnica como «ideología»*. Montevideo: Tecnos, 1986.
- HUXLEY, A. *Literatura y ciencia*. Barcelona: Edhasa, 1964.
- NOVAES, H. T. *Para além da apropriação dos meios de produção? o processo de Adequação Socio-Técnica em fábricas recuperadas*. 2005. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.
- NOVAES, H; DAGNINO, R. Mapeando mudanças em empresas recuperadas sob a ótica do conceito de adequação socio-técnica. In: ENCONTRO DE ECONOMÍA SOLIDARIA, 2., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2004.
- RIEIRO, A. *Recuperando el trabajo en economías dependientes: Uruguay un modelo de desarrollo por armar*. Documento interno de trabajo. Montevideo: UDELAR; Unidad de Estudios Cooperativos, 2006.
- ROSA, G. *Em memória de João Guimarães Rosa (póstumo)*. Rio de Janeiro: Editorial Nova Fronteira, 2001.
- SORIA, C. Propuesta para coordinación de campo concurso Gº 2 de la INCOOP/UEC. Montevideo: UDELAR, 2006.
- ZARIFIAN, P. *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne?* Paris: L'Harmattan, 1993.
- ZARIFIAN, P. *Modelo de organización y performanse en la firma industrial moderna*. Montevideo: Editorial Universitaria, 1994.