

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL**  
**Tesis Licenciatura en Trabajo Social**

**El instrumento negado: la autogestión cooperativa  
inmersa en un mundo dirigido por el capital.  
Estudio de caso de la Cooperativa Profuncoop**

**Andrés Castellano**  
Tutora: Silvia Lema

**2015**

## ÍNDICE

|  |         |
|--|---------|
| <b>Introducción</b> .....  | pág. 5  |
| <b>Cuestiones metodológicas</b> .....                            | pág. 7  |
| <b>Fundamentación</b> .....                                      | pág. 8  |
| <br>   |         |
| <b>Capítulo I.</b>   |         |
| I.1 Contextualización General.....                               | pág. 12 |
| I.2 El contexto país que derivó en la crisis del año 2002.....   | pág. 15 |
| I.3 El contexto metalúrgico.....                                 | pág. 18 |
| I.4 Contexto Sindical.....                                       | pág. 19 |
| I.5 El impacto en la clase trabajadora.....                      | pág. 20 |
| <br>   |         |
| <b>Capítulo II.</b>  |         |
| II.1 La Génesis.....   | pág. 22 |
| II.2 La mirada estructural.....                                  | pág. 25 |
| II.3 El Organigrama.....   | pág. 28 |
| II.4 La Gestión.....   | pág. 29 |
| II.5 La gestión colectiva del conocimiento y la información..... | pág. 32 |
| II.6 Mejoramiento de la producción.....                          | pág. 35 |
| II.7 La relación entre el trabajo manual y el intelectual.....   | pág. 40 |
| <br>   |         |
| <b>Capítulo III.</b>   |         |
| III.1 La dimensión política de la autogestión.....               | pág. 43 |
| III.2 La reproducción del modelo autogestionado.....             | pág. 46 |
| III.3 Vinculación cooperativismo y el movimiento sindical.....   | pág. 48 |
| III.4 Dilemas y limitaciones para el avance.....                 | pág. 50 |
| III.5 Cambios necesarios.....                                    | pág. 52 |
| <br>   |         |
| <b>Reflexiones Finales</b> .....                                 | pág. 55 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | pág. 59 |

## **Agradecimientos**

A mi gran amigo Jesús, un pilar, quien siempre estuvo a mi lado y me dio ánimo.

A Silvia por sus grandes aportes.

A Gabriela quien me acompaña en este camino desde el 2008, ayudándome y dándome aliento para llegar a este momento.

A Sofía quien me ilumina con su sonrisa, su amor y me impulsa.

A los trabajadores que amablemente y con gran disposición colaboraron para ser parte de esto.

## Lista de Siglas

- A.N.E.R.T:** Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por los Trabajadores
- B.C.U:** Banco Central del Uruguay
- B.M:** Banco Mundial
- CU.DE.COOP:** Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
- F.A:** Frente Amplio
- F.C.P.U:** Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay.
- F.I:** Facultad de Ingeniería.
- F.M.I:** Fondo Monetario Internacional
- I.M:** Intendencia de Montevideo.
- I.M.M:** Intendencia Municipal de Montevideo.
- I.NA.COOP:** Instituto Nacional de Cooperativismo
- I.N.E:** Instituto Nacional de Estadística
- M.T.S.S:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- PIT–CNT:** Plenario Intersindical de Trabajadores – Convención Nacional de Trabajadores
- UdelaR:** Universidad de la República
- U.N.T.M.R.A:** Unión Nacional de Trabajadores Metalúrgicos y Ramas Afines.
- U.T.A.P:** Unidad Técnica de Alumbrado Público de la I.M.

## Introducción

El presente trabajo es el resultado de un proceso de investigación cuyo producto se expone como Monografía Final de la Licenciatura en Trabajo Social, de la Facultad de Ciencias Sociales, de la Universidad de la República. Es la culminación del proceso que comenzó durante el curso de la asignatura Seminario “Trabajo y Vida Cotidiana”, a partir de la instancia expositiva realizada por integrantes de la cooperativa Proyecto Fundación Cooperativo, de ahora en más Profuncoop.

Esta cooperativa se dedica a la fabricación de luminarias a través del sistema de moldeo de aluminio en tierra en un antiguo taller de fundición de A.F.E. ubicado en los talleres del barrio Peñarol de la ciudad de Montevideo. Actualmente está compuesta por 13 socios que además de participar en la producción de los artefactos lumínicos han optado por autogestionar el emprendimiento.

En primer lugar, se fundamenta la elección de la experiencia abordada, destacando las características más importantes del modelo cooperativo autogestionado, los beneficios y los perjuicios para sus integrantes y la trascendencia que tiene para el Trabajo Social. Asimismo, la fundamentación incorpora la categoría teórica “Trabajo”, destacando su importancia para la formación del ser social.

La exposición de esta monografía se estructura en base a tres capítulos. El primero pretende realizar una contextualización general sobre los cambios que se han producido en el mundo del trabajo como consecuencia de la crisis que sufrió el sistema capitalista.

En el segundo capítulo se busca realizar un detalle de cómo se produjo el nacimiento del emprendimiento, del modelo que llevan adelante y de cómo se estructura la cooperativa. Asimismo, se intentó llevar a cabo un análisis del sistema de gestión, haciendo hincapié en cómo se realiza el manejo del conocimiento, los cambios que se han realizado para lograr el mejoramiento del sistema de producción y cómo han manejado la relación entre el trabajo manual y el intelectual.

En el tercer capítulo se describe y se analiza la dimensión política del modelo autogestionado, cuáles son las estrategias del conglomerado de trabajadores para que el modelo pueda extenderse. Se expone la visión que tiene el movimiento sindical de este tipo de modelos y asimismo se presentan algunas de las limitaciones más importantes de este tipo de emprendimientos.

Por último, se plasman algunas reflexiones y conclusiones luego de éste tercer “rodeo” a la experiencia, como así también se formularon nuevas preguntas las cuales podrán ser utilizadas para un futuro análisis de la experiencia.

Algunas de las preguntas que se intentaron responder a lo largo de la investigación fueron: ¿Es la autogestión cooperativa un instrumento emancipador del obrero en el mundo capitalista en el cual nos encontramos? ¿Cuáles son las transformaciones necesarias para una verdadera autogestión a nivel cooperativo? ¿Qué cambios se debieron producir para mejorar el nivel de producción? Y por último: ¿Cuál es la forma de inserción de este tipo de emprendimientos en el mercado?

### **Objeto de Análisis**

La relación entre la autogestión obrera y el cooperativismo y sus contradicciones con el mundo del trabajo, a partir de la experiencia de Profuncoop.

### **Objetivo General**

Analizar la relación entre la gestión obrera de los medios de producción y el cooperativismo productivo.

### **Objetivos Específicos**

Conocer las contradicciones que existen entre el modelo de producción capitalista y el modelo cooperativo obrero y el papel que juega la autogestión.

Entender las limitaciones que impone el capital a los emprendimientos productivos cooperativos autogestionados.

Estudiar las transformaciones que se produjeron en la Cooperativa Profuncoop debido a su ingreso al mercado.

Conocer las limitaciones y las fortalezas de los mecanismos que se han implantado en la cooperativa Profuncoop para mejorar el proceso productivo.

## Cuestiones Metodológicas

En lo que respecta al enfoque técnico/operativo, el mismo se realizó a partir del análisis de una exposición realizada por tres integrantes de la cooperativa y dos posteriores acercamientos con un integrante del emprendimiento a través de dos entrevistas de carácter semiestructurado. Asimismo, se mantuvieron dos encuentros con informantes calificados un integrante del Secretariado Ejecutivo del Pit – Cnt y un dirigente de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay.

En lo que respecta al proceso de análisis de reflexión, o sea, el enfoque teórico/metodológico se utilizó el planteamiento del autor Karel Kosik, a través de múltiples acercamientos a la experiencia de Profuncoop.

El autor cree que: *“La esencia no se da inmediatamente; es mediatizada por el fenómeno y se muestra, por tanto, en algo distinto de lo que es. La esencia se manifiesta en el fenómeno. Su manifestación en éste revela su movimiento y demuestra que la esencia no es inerte y pasiva. Pero, igualmente, el fenómeno revela la esencia. La manifestación de la esencia es la actividad del fenómeno”*<sup>1</sup>. La verdad “de la cosa” es algo más que el fenómeno que una persona puede captar a simple vista, existe una esencia que se manifiesta en el fenómeno.

Por lo tanto *“...el conocimiento concreto de la realidad consiste, no en la sistemática adición de unos hechos a otros, y de unos conceptos a otros, sino en un proceso de concretización, que procede del todo a las partes y de las partes al todo; del fenómeno a la esencia y de la esencia al fenómeno; de la totalidad a las contradicciones y de las contradicciones a la totalidad, y precisamente en este proceso de correlación en espiral, en el que todos los conceptos entran en movimiento recíproco y se iluminan mutuamente alcanza la concreción”*<sup>2</sup>. El autor propone un método dialéctico que llevará del todo a las partes y de las partes al todo, un movimiento de descomposición y recomposición.

---

<sup>1</sup>Kosik, Karel. (1967) *“Dialéctica de lo concreto”*. México. Ed. Grijalbo. Pág. 27

<sup>2</sup>Ídem Anterior Pág. 62

## **Fundamentación**

La elección del objeto de estudio se produce como consecuencia de haber participado del curso Seminario Opcional “*Trabajo y Vida Cotidiana*” y a partir de la instancia expositiva realizada por integrantes de la cooperativa Profuncoop.

Considero que el modelo cooperativo autogestionado es un instrumento de cambio integral del ser social de sus integrantes, este tiene la potencialidad de producir una problematización profunda de las lógicas laborales que posee un trabajador forjado bajo el modelo de producción capitalista y genera procesos de desnaturalización de esas lógicas.

En mi opinión, la autogestión cooperativa es de gran utilidad para el Trabajo Social, este modelo aparece como una herramienta sinérgica, que necesariamente produce que el trabajador deba involucrarse en las decisiones del colectivo, rompiendo las barreras que lo posicionan como un actor *externo y extrañado*, aumentando poco a poco su capacidad de concebirse como un actor reflexivo y decisor, transformándose en un “socio” con voz y voto en el proceso, lo que lleva a una “extrañación positiva” de su antigua manera de verse como trabajador y una potenciación de su ser social.

Asimismo, la gestión en manos del trabajador le devuelve su centralidad y poco a poco se comienza a dar un proceso de empoderamiento que permite “ser parte de” y caminar hacia un horizonte donde puedan ser cada día más gobernantes de sí mismos.

Por otra parte, creo oportuno para el Trabajo Social conocer las formas de reproducción de estos modelos, a partir de la utilización del recurso humano formado por la práctica, -por ejemplo Profuncoop- para transmitir la experiencia desde una sistematización, un acompañamiento y una potenciación del capital cultural y social que han atesorado los trabajadores para buscar transformarse en formadores de nuevos emprendedores.

Además, esta experiencia surge como una alternativa para superar el desempleo y brindar trabajo de calidad, lo que implica mucho más que un puesto de trabajo, sino ser parte activa del emprendimiento.

Aunque en los últimos tiempos Uruguay ha presentado niveles de desempleo inéditos, por lo bajo de la cifra, la gran parte de los trabajadores accede a empleos que en su mayoría no otorgan la posibilidad de un gran desarrollo personal, sino que se busca perpetuar un funcionario poco capacitado y casi totalmente alejando de la participación reflexiva del proceso productivo.

Asimismo, me parece significativo estudiar las transformaciones que ha sufrido un emprendimiento que por varios años estuvo subordinado a la tutela del Estado y

abruptamente debió pasar a competir en el mercado, con los consiguientes desafíos de competitividad, eficiencia y sostenibilidad que esto trae aparejado.

Es un modelo de gestión que se presenta desafiante, con una aparente lógica horizontal que genera la incógnita de cómo se logra ser parte del mercado sin contaminarse de las lógicas capitalistas que tanto se han criticado.

Considerando que el modelo cooperativo es una alternativa viable al sistema de gestión tradicional, me parece conveniente conocer la vinculación entre el movimiento sindical y el movimiento cooperativo y qué postura tiene la Central Sindical sobre la autogestión por parte de trabajadores de emprendimientos productivos.

Por último, la autogestión cooperativa ha comenzado a ser parte de la agenda pública ciudadana, se está cambiando la concepción que parte de la sociedad tenía sobre el sistema cooperativo y poco a poco empresas con este modelo aparecen como referentes de gestión.

### **El lugar del Trabajo en la formación del Ser Social**

Continuando la fundamentación parece adecuado introducir esta categoría para proseguir brindando argumentos en pro de la elección de esta experiencia.

Para Karel Kosik el trabajo es algo que engloba al ser humano social en su totalidad, transformando su naturaleza, su realidad y a sí mismo. Con respecto a este planteo, el autor expresa que: “*el hombre alcanza en el trabajo su objetivación y el objeto, y la naturaleza, se humaniza*”<sup>3</sup>. Es importante problematizar la esencialidad que posee el trabajo en la vida humana, debido a que esta actividad es la que vuelve humano al hombre mismo. Es así como si esta actividad se vuelve automatizada y desprovista de una relación con el producto, podría impactar directamente en la humanización de este hombre, y en la concepción de éste como ser social.

Esta producción que se realiza al transformar la naturaleza en un acto de trabajo, como dice Ricardo Antunes se “*desarrolla mediante lazos de cooperación existentes en el proceso de producción material*”<sup>4</sup>. El autor agrega que es a partir de la propia cotidianidad laboral que el hombre se *vuelve social* y por consiguiente *humano*.

Antunes (2003) resalta la idea de Lukács de que el trabajo tiene como característica el proceso teleológico que realiza el individuo, es también una característica imprescindible, donde el ser humano realiza acciones conscientes, tomando en cuenta que

---

<sup>3</sup> Kosik, Karel. (1967) “*Dialéctica de lo concreto*”. México. Ed. Grijalbo. Pág. 222

<sup>4</sup> Antunes, Ricardo (2003). “*¿Adiós al trabajo?*”. *Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Ediciones Herramienta. Buenos Aires. Pág. 121

tanto sus finalidades como los medios para llevarlo a cabo no son perfectos, como el humano en si mismo.<sup>5</sup> Es aquí donde podemos ver que en caso de existir modificaciones en estas características propias del ser social y la actividad que lo hace humano, se estaría viviendo una contradicción entre lo que es la esencia del ser social, lo que lo caracteriza como tal en contraposición con la realidad laboral de un sistema capitalista donde su único fin es someter al trabajo y generar mayor ganancia o plusvalor.

Con respecto a esto, a través de Marx, Antunes (2003) caracteriza al trabajo en una sociedad capitalista como empobrecido, precarizado, una actividad como dice el autor que debería ser trabajo por el trabajo se vuelve un acto mecánico, extrañado, para poder subsistir, viéndose obligado a la venta de su fuerza de trabajo, con el fin único de producir mercancía para sobrevivir.<sup>6</sup>

A su vez, Antunes (2003) enfatiza en la idea de que en la sociedad capitalista moderna, en el padrón de acumulación contemporáneo en el marco del actual desarrollo del sistema capitalista, el trabajo se da en torno al modelo Toyotista, donde el hombre se vuelve fragmentado, con sus iguales, y sobre todo es caracterizado como un no poseedor, o sea, no poseedor de los medios de producción, para elaborar mediante el trabajo dicha mercancía, involucrándose tan solo en una parte del proceso<sup>7</sup>.

Trasladando lo anterior a Profuncoop surgen nuevas cuestiones para analizar en torno a cómo se lleva a cabo el trabajo, cuánto se acerca o se aleja del modo de producción capitalista, cuál es la forma en que se lleva adelante la división del trabajo y ¿Existe una maximización del capital? Por último, la relación entre los individuos y la de éstos con el producto.

El trabajo además de ser constitucional del ser social es un instrumento integrador social, para Robert Castel: *“El trabajo –como lo hemos verificado a lo largo de este recorrido- es más que el trabajo, y por lo tanto el no-trabajo es más que el desempleo, lo que no es poco decir. (...) la característica más perturbadora de la situación actual es sin duda la reaparición del perfil de los “trabajadores sin trabajo”. “Se trataría de una mutación completa de nuestra relación con el trabajo y, en consecuencia, de nuestra relación con el mundo (...)”.*<sup>8</sup>

Asimismo, el autor establece que *“En la sociedad industrial, sobre todo para las*

---

<sup>5</sup> Antunes, Ricardo (2003). *“¿Adiós al trabajo?”*. Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo. Ediciones Herramienta. Buenos Aires.

<sup>6</sup> Ídem anterior.

<sup>7</sup> Ídem anterior.

<sup>8</sup> Castel Robert (2009). *“La metamorfosis de la cuestión social”*. Paidós. Buenos Aires. Pág. 390

*clases populares, el trabajo funciona como “gran integrador...”*<sup>9</sup>. A partir de este pensamiento podríamos indicar que el trabajo para un asalariado sería el lazo que lo une a la sociedad, ya que, aunque puede ser parte, el no trabajo lo aleja y muchas veces lo margina, no sólo territorialmente, sino que se le dificulta el acceso a muchos servicios y puede verse obligado a ser cliente de otros a los cuales no estaba acostumbrado, sin poder acceder a bienes que le permitían cierto confort y seguridad, lo que aumenta el riesgo a un futuro deterioro general.

---

<sup>9</sup>Castel Robert (2009). *“La metamorfosis de la cuestión social”*. Paidós. Buenos Aires. Pág.: 417

## CAPÍTULO I

El presente capítulo buscará en primer lugar realizar una contextualización general sobre los cambios que se han producido en el mundo del trabajo como consecuencia de la crisis que sufrió el sistema capitalista a finales de la década del 60.

En segundo lugar se trató de realizar una descripción sobre los grandes cambios que sufrió el sistema económico a partir de la década de los noventa en nuestro país y las repercusiones que generó en el mundo del trabajo, y cómo esto sumado a las crisis económicas internacionales fueron poco a poco generando el clima que gestó la crisis del año 2002. Haciendo hincapié en el impacto en el área de la industria metalúrgica, en el movimiento sindical y en la clase trabajadora. A nuestro entender todas estas cuestiones son un cúmulo de múltiples determinaciones que permitieron la génesis de este emprendimiento.

### **I.1 Contextualización General**

Debido a la crisis estructural que sufrió el sistema capitalista en el final de la década del 60 y principios del 70, se produjo una reestructuración que tenía como objetivo la búsqueda de la maximización del capital, lo cual dio inicio a una lucha por aumentar los niveles de plusvalía y una carrera continúa en busca de avances tecnológicos que optimizaran los medios de producción.

Esto trajo aparejado importantes transformaciones en el mundo del trabajo, en las estructuras productivas y generó un sin número de perjuicios a las organizaciones de trabajadores.

La búsqueda por elevar los niveles de plusvalía generó una importante crisis en “la clase que vive del trabajo” a decir de Antunes, que hasta la actualidad se puede observar en varias zonas de nuestras ciudades. Esto no solamente se puede observar en su materialidad, sino que también tiene fuertes consecuencias en la subjetividad de la clase, y esta interrelación de ambos aspectos se manifiesta en su propio modo de ser, lo cual se reproduce en las siguientes generaciones.

Se inicia así, un rediseño que Harvey describió como “*La tendencia actual en los mercados laborales es reducir el número de trabajadores pertenecientes al núcleo y apelar cada vez más a una fuerza de trabajo que puede reclutarse rápidamente, así como despedirse sin costos cuando los negocios empeoran*”<sup>10</sup>

Según el autor el “núcleo” se compone por “...por empleados de tiempo completo,

---

<sup>10</sup> Harvey, David (2012): “*La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*”. Buenos Aires. Amorrortu Editores. Pág. 175

*una condición de permanencia y que son indispensables para el futuro de la organización en el largo plazo (...), grupo que goza de mayor seguridad laboral, buenas promociones y perspectivas de reentrenamiento, pensiones, seguros y otros derechos y beneficios marginales relativamente generales... ”<sup>11</sup>.*

Por otra parte, el concepto *flexibilidad* comienza a inscribirse en todos los ámbitos que rodean al mundo del trabajo, se comienza a rediseñar los contratos de trabajo, buscando modificar las estructuras rígidas del contrato laboral eterno. Así se generaliza la flexibilidad laboral, apareciendo nuevas modalidades de dependencia como ser los subcontratos, las tercerizaciones, part time, etc.

Asimismo, se comienza a dar una flexibilización de las normas laborales lo que generó una menor carga económica para las patronales y una degradación de los derechos del trabajador, logros que hasta entonces se habían obtenido, a través de décadas de lucha y movilización de la clase.

Antunes (2003) plantea que de esta forma se logra intensificar las condiciones de explotación de varios de los trabajadores, produciéndose un total extrañamiento del trabajo, siendo que el capital se apodera del saber y del hacer del trabajador.<sup>12</sup>

También se intensifican los sistemas de socialización del trabajador, según Harvey *“La socialización del trabajador a las condiciones de la producción capitalista supone el control social de fuerzas físicas mentales sobre bases muy amplias. La educación, el entrenamiento, la persuasión, la movilización de ciertos sentimientos sociales... ”<sup>13</sup>*

Por otro lado, se inicia una carrera tecnológica que produce una mejora continua en los procesos de producción, la introducción de la informatización en las industrias permitió una mayor eficiencia en la utilización de los recursos, pero como consecuencia comienzan a prescindir de un gran número de funcionarios y todo esto trajo aparejado una transformación del ámbito fabril.

Estas transformaciones permitieron la coexistencia de antiguos y nuevos *“neo”* procesos de producción como ser el taylorismo / fordismo por un lado y el toyotismo, el neotaylorismo y el neofordismo por otro. El fordismo presentaba características particulares como ser: la producción en masa, la utilización de la línea de montaje, el control del tiempo y la fragmentación de funciones. En oposición y como una alternativa,

---

<sup>11</sup> Harvey, David (2012): *“La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural”*. Buenos Aires. Amorrortu Editores. Pág. 173.

<sup>12</sup> Antunes, Ricardo (2003). *“¿Adiós al trabajo?” Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Buenos Aires. Ediciones Herramienta.

<sup>13</sup> Ídem 11. Pág. 146.

surgió durante el transcurso del siglo XX el modelo toyotista, este “*está volcado y orientado directamente por la demanda. La producción es variada, diversificada y capaz de abastecer el consumo. Es éste el que determina lo que será producido, a diferencia de cómo procede la producción en serie y en masa del fordismo. De esta forma la producción se sustenta en la existencia de un stock mínimo. El mejor aprovechamiento posible del tiempo de producción (...) está garantizado por el just in time*”<sup>14</sup>.

Con el modelo Toyotista se comenzó a generar un trabajador multifuncional, el cual podía operar en varias áreas, lo que le permitía tener una concepción más global del proceso productivo. Esto es opuesto al modelo fordista, en el cual el operario ocupa un lugar en el proceso y no tiene un conocimiento formado de otras áreas. Esto fue modificado por el modelo Toyota. Una innovación importante que introduce el modelo asiático es la implementación del equipo de trabajo, lo que es estimulado desde la empresa adjudicando premios por productividad si se logran los objetivos establecidos.

El grupo actuará como estimulador de sus miembros, si un empleado no rinde lo esperado el grupo no obtendrá los beneficios estipulados. Según Antunes “*(...) para la efectiva flexibilización del aparato productivo, es también imprescindible la flexibilización de los trabajadores. Derechos flexibles, para poder disponer de una fuerza de trabajo en función directa a las necesidades del mercado consumidor. El punto de partida básico es un número reducido de trabajadores y la realización de horas extras*”<sup>15</sup>.

Es así como el modelo toyotista agudiza la perversidad del sistema capitalista sobre la clase obrera, la multifuncionalidad de los operarios, lleva a un latente y siempre posible riesgo de prescindibilidad, precarizando la situación laboral del trabajador.

A su vez, esta concepción más global no cambia la esencia de la relación entre el trabajo y el trabajador, cambia la forma en la cual el operario se vincula al medio y a sus compañeros, pero el continúa permaneciendo “*ajeno y extraño al producto*”, envuelto en una creciente lógica de fetichización de la mercancía.

Asimismo, la metamorfosis en el mundo del trabajo ha generado múltiples transformaciones en el mercado laboral, se produjo un alza en los niveles de desempleo estructural, la mujer comienza a insertarse masivamente en el mercado, y se comienza a observar una significativa dificultad para que los más jóvenes ingresen al mercado de trabajo y asimismo aquellos adultos de entre 40 y 50 años que han resultado desempleados

---

<sup>14</sup> Antunes, Ricardo. (2003) *¿Adiós al Trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Ediciones Herramienta. Buenos Aires. Argentina. Pág. 30

<sup>15</sup> Ídem Anterior. Pág. 32.

presentan graves problemas para volver a ingresar al mercado.

Surgiendo de los nuevos procesos de trabajo basados en la flexibilización, determinando modalidades de desconcentración industrial, tercerización y externalización de algunos de las etapas de la producción.

Robert Castel da una clara definición de aquellas personas que se ven cada vez más distanciadas del mercado laboral, a los cuales se podría decir que han sido claramente expulsados, “(...) *la existencia de “inútiles para el mundo”, sujetos y grupos que se han vuelto supernumerarios ante la actualización en curso de las competencias económicas y sociales*”. (...) *Si ya no son “actores” en el sentido propio del término, porque no hacen nada socialmente útil, (...) “por existir socialmente” entendemos ocupar un lugar en la sociedad*”.<sup>16</sup>

Estos conceptos que generaron nuevos encuadres para cierta parte de la fuerza de trabajo, están íntimamente vinculados a una lógica por la cual se busca acelerar el proceso productivo, mecanismo que acompaña la finalidad de poder disminuir el valor de uso de las mercaderías, en pocas palabras reducir su vida útil y así en poco tiempo generar una nueva necesidad, propio de esta sociedad donde busca predominar lo descartable, concepto que se puede trasladar sin problemas a la masa de trabajadores, donde los cambios en las necesidades de capacitación, edad y menores desembolsos económicos generan que los trabajadores puedan tener el rotulo de descartables.

## **I.2 El contexto país que derivó en la crisis del año 2002**

En nuestro país la década de los noventa comenzó con la asunción como presidente del Dr. Luis A. Lacalle, con el cual se dieron varios cambios en el marco de la economía, como consecuencia de la adhesión a un cúmulo de recomendaciones realizadas por importantes organismos multilaterales como ser el F.M.I y el B.M de acuerdo a las formulaciones del llamado consenso de Washington<sup>17</sup>. Esto permitió en el Uruguay la

---

<sup>16</sup>Castel Robert (2009). “*La metamorfosis de la cuestión social*”. Paidós. Buenos Aires. Pág. 22

<sup>17</sup> El autor John Williamson realiza un decálogo donde resume las recomendaciones de política del FMI y el BM, 1.- disciplina presupuestaria 2.- reforma fiscal con bases impositivas amplias y tasas marginales moderadas 3.- liberalizaciones financieras, especialmente de las tasas de interés 4.- tipos de cambio competitivos 5.- liberalización comercial 6.- apertura a la entrada de inversiones extranjeras directas 7.- privatizaciones 8.- desregulaciones 9.- cambios en las prioridades del gasto público a favor de la salud, educación e infraestructura 10.- garantía de los derechos de propiedad. (John Williamson: What Washington Means by Policy Reform? En John Williamson (ed): Latin America Adjustment: How much Has Happened?, Washington DC: Institute for International Economics, 1990, en Dialogo Movimiento Sindical – Gobiernos Progresistas. Un primer balance de las políticas progresistas en la región. Gonzalo Martner, Oscar Ermida Uriarte, Fernando Porta, Carlos Bianco y Renato Martins. Marzo 2009. Friedrich Ebert Stiftung. Disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/uruguay/06559.pdf> (Acceso: 30/6/15)

definitiva implantación del modelo económico que tuvo su génesis en los años 70, de la mano de la última y lastimosa dictadura cívico militar que sufrió nuestro país.

Según Daniel Olesker, la administración del partido Nacional implantó una serie de reformas de carácter “estructural”, *“La apertura comercial combinando una apertura regulada y concertada en la región con una apertura irrestricta, no selectiva y sin contrapartidas al resto del mundo. La desregulación en materia laboral, retirándose el Estado de la negociación colectiva, sin dar a cambio instrumentos legales para que ella se consolide por sí. No se aprobaron leyes de negociación colectiva ni de fuero sindical. La reforma del sector público, en gran medida abortada por el plebiscito de derogación de la ley de empresas públicas de 1992. (...) la política antiinflacionaria se sustentó en la llamada ancla cambiaria (...), lo que generó un profundo atraso cambiario respecto a los costos internos... La combinación de la apertura externa y el atraso cambiario significó un encarecimiento de la economía uruguaya y un abaratamiento de los productos importados...”*<sup>18</sup>

Un hecho de gran relevancia para el movimiento obrero, que inició el proceso de desregulación del mercado laboral fue el retiro del Estado de la negociación colectiva y la no convocatoria de los Consejos de Salarios con la excepción de sectores como el transporte, la salud privada, la distribución de lácteos y la construcción.

Según Senatore, *“En tanto, la mayoría de los/las trabajadores/as están sujetos a la fijación unilateral de las condiciones de uso y venta de su fuerza de trabajo por parte de los empleadores”*<sup>19</sup>. Así se dio inicio a la desregulación de nuestro mercado laboral, quitando instrumentos de protección de la clase obrera, lo cual dio comienzo a la búsqueda de competitividad económica a través de los recortes salariales y la pérdida en la calidad del empleo. Se comienza a profundizar una desnaturalización del proceso de trabajo, quedando en manos del mercado la suerte de varios de nuestros compatriotas.

Por otra parte, el encarecimiento de nuestra economía y la apertura al ingreso de mercaderías del exterior produjo un duro golpe para nuestra industria nacional, debido a que la producción nacional comenzó a no poder competir, respecto a productos extranjeros que empezaban a colonizar la plaza nacional.

Durante el transcurso de esa década se pudieron observar dos fases distintas en lo que respecta al desempeño de la economía nacional, entre los años 1991 y 1998 se podría

---

<sup>18</sup> Olesker Daniel (2001), *“Crecimiento y Exclusión. Nacimiento, consolidación y crisis del modelo de acumulación capitalista en Uruguay (1968-2000)”*. Ediciones Trilce. Montevideo Uruguay. Pág. 37.

<sup>19</sup> Senatore, Luis (2008): *“Políticas Públicas Laborales y Sindicalismo”*. Montevideo. Universidad de la Republica, Facultad de Ciencias Sociales, Instituto de Ciencia Política. Pág. 7.

decir que nuestro país vivió una **fase de crecimiento**.

Según Fernando Antía este crecimiento se debió a: *“El fuerte ingreso de capitales del exterior (...) El Crecimiento de las economías de la región, especialmente de Argentina (...) La apertura unilateral de las economías vecinas y la constitución del Mercosur (...) Aplicación en Uruguay desde 1991, de un plan de estabilización de ancla cambiaria, que expandió el gasto interno a través de diversos mecanismos (...) reducción de la inflación, el aumento del crédito, la mejora de las expectativas de los agentes económicos, el abaratamiento de los bienes importados y el efecto riqueza, resultante del aumento del valor de los activos.”*<sup>20</sup>

Una **fase recesiva** que se enmarca entre los años 1999 y el 2001, y según el autor citado anteriormente tuvo variadas causas: *“Contracción del ingreso de capitales del exterior hacia América Latina (...) La marcada pérdida de competitividad bilateral con Brasil en 1999, (se verificó una maxidevaluación con muy baja inflación en ese país) y la lentitud en su ritmo de crecimiento que tomó la economía brasileña. Recesión y deflación en Argentina (...) El fortalecimiento del dólar frente al euro, que afectó negativamente la competitividad en Europa y contribuyó a la caída de los precios de las materias primas medidas en dólares. Lentitud en el ritmo de crecimiento que tomara la economía mundial (...) La sequía en la primavera / verano 1999/2000 y el exceso de lluvias en el 2001, con el consiguiente efecto negativo sobre el sector agropecuario. La epidemia de aftosa en abril de 2001...”*<sup>21</sup>

¿Qué sucedió con las tasas de desempleo? Según Olesker *“...se mantiene el proceso de crecimiento de la oferta de trabajo (es decir la Población Económicamente Activa) mientras que la demanda de empleo (...) se mantiene constante, lo que provoca, (...) una tendencia creciente al desempleo, aún en una fase caracterizada por el crecimiento económico. Estamos en los noventa ante un proceso de crecimiento de la tendencia histórica del desempleo estructural, que lo ubica en la nueva década del 2000 en niveles superiores al 10%, es decir más de 140.000 personas en todo el país.”*<sup>22</sup>

La crisis económico – financiera que se vivió en nuestro país en el año 2002 tuvo como una de sus principales causas la profundización de la crisis económica argentina, que llevó a una grave caída de la actividad económica del Uruguay y una grave crisis del

---

<sup>20</sup> Antía, Fernando (2002) *“Uruguay 2002: contagio, crisis bancaria y perspectivas”*. Pag.2 Disponible en: <https://www.flacso.org.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=23638>. (Acceso: 11/6/15)

<sup>21</sup> Ídem anterior. Pág. 3

<sup>22</sup> Olesker Daniel (2001) *“Crecimiento y Exclusión. Nacimiento, consolidación y crisis del modelo de acumulación capitalista en Uruguay (1968-2000)”*. Ediciones Trilce. Montevideo Uruguay. Pág. 86.

sistema financiero. Según Fernando Antía la crisis bancaria del 2002 tuvo las siguientes causas: “*El efecto contagio de la crisis argentina (temor al corralito y caída de bancos argentinos radicados en el país). La elevada exposición del sistema bancario al riesgo argentino (...) Las fallas en la supervisión del BCU (...) Las debilidades y errores de la conducción político-económica (...) El debilitamiento de los bancos estatales (por aumento de la morosidad y deterioro de las finanzas públicas).*”<sup>23</sup>

Podemos decir que la crisis del año 2002 es una muestra clara de la agonía de un modelo económico que fue denominado por Olesker como un *Modelo Liberal, Concentrador y Excluyente (LCE)*.

### **I.3 El contexto metalúrgico**

De acuerdo a los resultados obtenidos por un estudio sectorial realizado por el Instituto Cuesta Duarte del Pit – Cnt<sup>24</sup> las Industrias metalúrgicas, metalmecánicas y de productos de plástico de nuestro país registraron una fuerte caída de la producción para el período 1993-2004.

Durante el período que comprende los años 1993-1998, donde el conjunto de la industria nacional presenta índices de crecimiento, el sector presentó un prolongado estancamiento. Esta evaluación global esconde comportamientos diferenciados en las distintas ramas del sector. Mientras se registra una expansión importante de Plástico y Maquinaria y Aparatos Eléctricos, se registra un estancamiento relativo de Automóviles y Repuestos y de las Metálicas Básicas, así como una fuerte contracción de otros Productos de Metal.

De acuerdo al testimonio de un integrante del Secretariado Ejecutivo del Pit- Cnt: “*...ente el 90 y el 94 nuestro gremio perdió 15.000 puestos de trabajo y cerraron cientos de empresas importantes además con una gran cantidad de trabajadores en la cual se puede establecer que la acción del sindicato objetivamente se vio muy dificultada por la desindustrialización y la desregulación de las relaciones laborales y una acción por defender los intereses de los trabajadores en condiciones muy difíciles de existencia. De todas formas en el sector propiamente metalúrgico, se mantuvo negociación colectiva principalmente por la relación de fuerza entre las partes...*”<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Antía, Fernando (2002) “*Uruguay 2002: contagio, crisis bancaria y perspectivas*”. Pag.4. Disponible en: <https://www.flacso.org.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=23638>. (Acceso:11/6/15)

<sup>24</sup> Disponible en [http://www.cuestaduarte.org.uy/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=13&Itemid=88](http://www.cuestaduarte.org.uy/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=13&Itemid=88). (Acceso: 30/4/2015)

<sup>25</sup> Ver Anexo Nro. 4.

Durante la crisis del año 2002, la caída es más acentuada en comparación al total industrial y es relativamente homogénea para todas las ramas del sector, con excepción del Plástico que permanece estable. A partir de 2003, se produce una recuperación del sector, a partir de niveles extremadamente deprimidos. En Productos de Plástico y Metálicas Básicas la recuperación es importante, colocando los registros de producción de estas ramas por encima de los niveles de 1998. Contrariamente, Automóviles y Repuestos continuó cayendo en el 2003 y la recuperación en el 2004 fue relativamente moderada.

En lo que respecta al personal ocupado en el sector, en el período 1993-2004 el personal ocupado cae fuertemente como en el conjunto de la industria. Se produce una caída del empleo dramática en ramas de Otros Productos de Metal, Automóviles y Repuestos y Maquinaria y Aparatos Eléctricos.

A partir de año 2003, los niveles de empleo en el sector evidencian una recuperación en consonancia con la reactivación productiva que se comienza a dar en el país, pero muy lejos de los niveles de ocupación que se dieron en el año 1998.

#### **I.4 Contexto Sindical**

Las transformaciones en el mundo del trabajo que describimos anteriormente trajeron aparejado un debilitamiento del movimiento sindical a nivel global. Las extintas masas de trabajadores pertenecientes a grandes fábricas fueron desapareciendo y se convirtieron en el mejor de los casos en pequeños conglomerados, pertenecientes a pequeñas y medianas empresas que poco a poco fueron debilitando las estructuras que se habían constituido anteriormente.

Un claro ejemplo de esto fue el efecto que produjeron las tercerizaciones en el mercado laboral, según Fernández y Gauthier *“La tercerización coadyuva al debilitamiento del movimiento sindical, constituyéndose así en una herramienta de combate a las organizaciones sindicales (...) las acciones antisindicales de las empresas tienen como finalidad lograr una dirección empresarial sin injerencia sindical, sustituyéndose las unidades de trabajo con fuerte presión reivindicativa por unidades de menores dimensiones, donde el único protagonista sea el empresario...”*<sup>26</sup>

Continuando, según Marcos Supervielle y Mariela Quiñones: *“Los sindicatos han perdido poder pero, sin embargo, el sindicalismo ha podido crecer en el plano simbólico y*

---

<sup>26</sup> Fernández, Hugo y Gauthier, Gustavo: *“La tercerización y el derecho del trabajo”* citado en Uriarte, Oscar y Colotuzzo, Natalia (2009) *“Descentralización, tercerizaciones, subcontratación”*. Montevideo. Impreso por OIT. Pág. 17.

*modificado su organización (...). En el plano más sistémico, los sindicatos han perdido poder porque han perdido adherentes, (...). Han perdido poder en la medida en que no han podido bloquear las desregulaciones de las relaciones laborales, también porque las empresas ante la sobreoferta están en condiciones de negociar a la baja con los sindicatos e ignorarlos en muchas ocasiones, porque no han logrado detener el deterioro real de las condiciones de trabajo en muchas ramas profesionales, porque la negociación se ha desplazado al nivel de empresa, (...). Es decir, el sindicalismo también perdió poder porque perdieron poder estratégico los ámbitos en los cuales el sindicalismo intentaba ejercerlo. Todo ello prefigurando una transformación radical del escenario en el que el sindicalismo tenía un cierto poder evolucionando hacia otro escenario en donde el sindicalismo debe reconstruir su poder en función de nuevas reglas de juego que el mismo debe crear como ya que no están dadas a priori y los nuevos escenarios no tienen previsto darle un papel, cualquiera sea, a los sindicatos”<sup>27</sup>.*

Asimismo, estos autores señalan que sin embargo, el poder de los sindicatos había crecido por lo menos en tres ámbitos: *“En el plano simbólico, aún con sindicatos diezmados y aún algunos de ellos relativamente desprestigiados, se percibe al sindicalismo como el “natural conductor” de las grandes movilizaciones, descontentos populares (que trasciende el mundo de la afiliación). Derivado de lo anterior, la creciente expectativa en la capacidad organizativa de los sindicatos. Aún de ollas populares o de acciones de asistencia, incluso como capaz de organizar empresas generando nuevos empleos, por ejemplo, cooperativas(...). Finalmente, como un crucial “analista” de las situaciones en que vivimos (...). Como un agente indispensable en los procesos de gestión participativa o en procesos de reestructuración del trabajo, en particular en una coyuntura muy desfavorable para los sectores productivos”*.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela (2004) *“Las nuevas funciones del Sindicalismo en el cambio del milenio”*. Departamento de Sociología. Montevideo. Documento de Trabajo Nro. 71. Pág. 29

<sup>28</sup> Ídem anterior. Pag.28.

## I.5 El impacto en la clase trabajadora

En nuestro país la mayor parte de la clase trabajadora ha sido víctima de los vaivenes que han producido la implementación de modelos económicos y de las distintas crisis que nos han impactado. En el periodo que va entre los años 1991 y 1994 se produjo un cambio en el mundo del trabajo en nuestro país, se observó una merma en el peso que tenía la industria manufacturera y a su vez se dio un aumento en el área del comercio y los servicios lo que llevó a una estabilidad en los niveles de desocupación que rondaron el 8,8%. Posteriormente entre los años 1995 y 1997 se produce un leve aumento que elevó la desocupación a un 11,3 %, entre el 1998 y 1999 se moderó a un 10,7% y en el periodo 2000 a 2002 se produjo un incremento crítico que llevó a un porcentaje de desocupación del 15,3%.<sup>29</sup>

De acuerdo a un estudio del I.N.E. el año 2002 registró una tasa de desempleo del 17 % y el mes de setiembre de ese año registró un tasa del 20,4% para localidades de 5000 o más habitantes de todo el país.<sup>30</sup>

Otra de las nuevas características que evidenció la clase trabajadora en nuestro país en el periodo que va entre el año 1991 y el 2002 fue el aumento de episodios de desempleo de larga duración, los trabajadores que quedaban desempleados demoraron más tiempo en poder reinsertarse al mercado laboral, si tomamos el caso de aquellos que estuvieron mas de seis meses o más de un año. De acuerdo a este estudio en el año 2002 podría estimarse que más de 97.000 personas integraban el primer grupo y más de 112.000 estaban en el segundo.<sup>31</sup>

Por último, es importante destacar que se registró un aumento de la tasa de desempleo en adultos mayores de 25 años con pocos años de escolaridad (primaria o enseñanza media), más marcada entre las mujeres. En términos de duración, éstas aparecieron particularmente afectadas: el peso de las duraciones superiores a seis meses alcanzó el 49% para el promedio del período 2000-2002, mientras que la duración superior a un año representó el 25% en el mismo trienio.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup>OIT (2005). “Uruguay. Empleo y protección social. De la crisis al crecimiento.” Santiago. Disponible en: <http://www.ilo.org/santiago/sala-de-prensa/WCMS...66.../index.htm> (Acceso: 09/2/15)

<sup>30</sup> Disponible en [http://www.ine.gub.uy/banco%20de%20datos/act\\_emptydesem/ECH%20TOT%20Des%20M.xls](http://www.ine.gub.uy/banco%20de%20datos/act_emptydesem/ECH%20TOT%20Des%20M.xls) (Acceso: 30/4/15)

<sup>31</sup> Ídem 29. Pág. 154

<sup>32</sup> Ídem anterior. Pág. 156.

## CAPÍTULO II

En este segundo capítulo se buscó realizar un detalle de cómo se produjo el nacimiento del emprendimiento, del modelo que llevan adelante y de cómo se estructura la cooperativa. Asimismo, se trató de desarrollar el sistema de gestión haciendo hincapié en cómo se realiza el manejo del conocimiento, los cambios que se han realizado para lograr el mejoramiento del sistema de producción y cómo han manejado la relación entre el trabajo manual y el intelectual.

### **II.1 La Génesis**

#### ***“Un emprendimiento a pulmón”***

Durante el año 2003, primer año post crisis, nuestro país continuaba presentando altos niveles de desocupación, por lo que varios conglomerados de obreros que se encontraban en esta situación se movilizaban en busca de alternativas para la generación de fuentes laborales.

Es así como en el marco de una movilización que se llevó a cabo en el Centro Comunal Zonal Nro. 11<sup>33</sup>, que nuclea barrios como Casavalle el cual presentaba una tasa de desocupación del 65,3%, Las Acacias con un 41,7%, Cerrito con un 27,7%, La Unión con 13,6% y Pérez Castellanos con un 27,7%<sup>34</sup> se dieron cita varias organizaciones de la zona entre las cuales se encontraban integrantes de la U.N.T.M.R.A. donde poco a poco se dieron las bases para conformar una comisión que tuvo como principal objetivo la búsqueda de diversas estrategias para la generación de empleo.

Allí un grupo de desempleados entre los cuales se encontraban varios de los actuales integrantes de Profuncoop continuaron reuniéndose para buscar alternativas y es ahí donde se produce el primer acercamiento con la I.M.M. para evaluar la posibilidad de fabricar luminarias en nuestro país, ya que en ese momento la Comuna las adquiriría en su totalidad en el exterior por intermedio de importadores.

Podemos establecer que la vinculación que mantenían varios trabajadores desempleados -que posteriormente serían socios fundadores de la cooperativa- con distintas organizaciones que se nucleaban entorno al Centro Comunal Zonal Nro. 11 de la I.M.M. fue una de las múltiples determinaciones que permitieron la fundación de Profuncoop. Asimismo, todos los socios fundadores se encontraban vinculados a un mismo

---

<sup>33</sup> C.C.Z 11.- Abarca los barrios Peñarol Villa Española, Unión, Pérez Castellanos, Cerrito, Porvenir, Plácido Ellauri, Marconi, Casavalle, Borro, Bonomi, Municipal, Instrucciones, Jardines de Instrucciones, Fraternidad, Cópola y Las Acacias. Disponible en: <http://municipiod.montevideo.gub.uy/node/178> (Acceso: 09/02/2014)

<sup>34</sup> Observatorio Montevideo Inclusión Social. Tercer Informe de Coyuntura Social. Setiembre 2007. [http://intgis.montevideo.gub.uy/sit/data/otros\\_doc\\_y\\_proy/ie\\_Informe\\_Observatorio\\_Set\\_2007.pdf](http://intgis.montevideo.gub.uy/sit/data/otros_doc_y_proy/ie_Informe_Observatorio_Set_2007.pdf) (Acceso: 09/02/2014).

territorio donde se produjeron diversas manifestaciones y reuniones que gestaron el emprendimiento.

Así comenzó un largo camino que tuvo como primer objetivo demostrar que se podían fabricar luminarias en nuestro país, apostando a mano de obra uruguaya. Así fue que se logró un primer convenio entre la I.M.M, la U.N.T.R.M.A, la Facultad de Ingeniería y el Instituto Cuesta Duarte del PIT – CNT con la finalidad de estudiar la viabilidad del proyecto.

Más adelante se firma un nuevo convenio por el cual se suma a las instituciones antes mencionadas la Universidad Tecnológica del Uruguay -UTU-, y es así como en la Escuela Técnica ubicada en Camino Veracierto comienza la fase de demostración de la viabilidad del modelo de producción que se quería implementar. La idea era utilizar un antiguo sistema de producción, el “moldeo en tierra”, el cual requiere de mano de obra altamente especializada y elevadas medidas de seguridad debido a que se trabaja con metales fundidos a altas temperaturas, en este caso aluminio.

Para poder seguir adelante fue necesario contar con una infraestructura para poder montar el emprendimiento, es así como a través del vínculo entre el sindicato metalúrgico y diversos integrantes de la Unión Ferroviaria, se comienza a trabajar para lograr la concesión de una fundición abandonada, propiedad de A.F.E. ubicada en los talles del Ente en la Avenida Aparicio Saravia del barrio Peñarol, Montevideo.

Por último, luego de lograr demostrar la viabilidad del proyecto y de haber concretado la concesión de un espacio físico donde instalarse, fue necesario darle una forma jurídica a este grupo de trabajadores ya que necesitaban existir jurídicamente.

Al respecto uno de los trabajadores expresó: *“nosotros necesitábamos trabajar y tener, existir jurídicamente para tener un convenio con la Intendencia y en aquel momento nos dijeron cooperativa y nos formamos cooperativa, dale que es tarde, una escribana y firmamos, queríamos laburar, esa es la realidad del trabajador”*.<sup>35</sup>

En el año 2006 se realiza un acuerdo entre Profuncoop, la I.M.M<sup>36</sup> y A.F.E, a

---

<sup>35</sup> Ver Anexo Nro. 1.

<sup>36</sup>El Programa Departamental para Montevideo para el periodo 2005 a 2010 del Frente Amplio establecía una serie de propuestas: “Nos comprometemos a impulsar la creación de polos productivos, en particular los relacionados con aquellas actividades que generen mayor número de empleos dignos y apliquen tecnologías limpias. “...seguiremos aportando recursos humanos y financieros seguros de que mucho se puede hacer todavía desde la Intendencia Municipal, ya sea por la vía de convenios con organizaciones sociales u otras, a los efectos de colaborar con la reinserción social y económica de un sinnúmero de compatriotas que el modelo conservador aplicado en las últimas décadas ha dejado por el camino. El trabajo es el eje central de las políticas sociales, debemos promoverlo y como ya está contemplado por las nuevas autoridades nacionales, debemos ver como incide a nivel territorial y cual es el apoyo o la instrumentación que se pueden

través del cual la Comuna por intermedio de un convenio por donación modal<sup>37</sup> se comprometía a brindar insumos para la fabricación de luminarias, haciéndose cargo del pago de los salarios.

Según la descripción de uno de los trabajadores: “...es un convenio por donación modal, es una especie de donación, un nombre bastante rebuscado, la Intendencia nos dona la materia prima, nosotros ponemos el trabajo y se nos paga el trabajo, (...) la cooperativa no tiene ganancia, porque por este sistema si la cooperativa tiene ganancia algo hubo mal calculado en la donación modal, sobró plata y tiene que volver a la Intendencia.”<sup>38</sup>

Otra de las múltiples determinaciones para que este emprendimiento pudiera continuar fue la política en materia laboral que llevaba adelante la I.M.M, donde se buscaba la promoción del trabajo como una política social que brindara instrumentos para la mejora de las condiciones económicas en las cuales muchos uruguayos se encontraban inmersos. Asimismo, la promoción de una cultura cooperativa, tiene un componente simbólico que marcó una alternativa a los modelos dominantes en el mercado laboral.

Por otra parte, con la colaboración de la Unión de Trabajadores Ferroviarios se llegó a un acuerdo con A.F.E para la utilización de un taller de fundición, con el gran compromiso de la recuperación de dichas instalaciones “*medios de producción*”, la puesta en funcionamiento del horno existente y la recuperación material del lugar, ya que el mismo se encontraba abandonado desde hacía muchos años y el terreno presentaba altos niveles de plomo debido a las malas prácticas que se realizaban allí. Aquí podemos observar otra de las múltiples determinaciones que permitieron la puesta en marcha de este emprendimiento, las vinculaciones entre los integrantes de la cooperativa y funcionarios que integraban el sindicato de A.F.E. permitieron brindarle a la cooperativa un lugar para funcionar y entregarle en préstamo medios de producción que sumaron para la concesión del proyecto.

---

desarrollar a nivel municipal. Potenciar la forma de trabajo de tipo cooperativo implica la capacitación necesaria para ello.

Disponible: [http://issuu.com/montevideodefrente/docs/programadepital\\_2005-2010\\_1](http://issuu.com/montevideodefrente/docs/programadepital_2005-2010_1). (Acceso: 2/5/15).

<sup>37</sup> Un Convenio por Donación Modal es o implica: que los donantes pueden imponer a los donatarios gravámenes, cargas a modo de favor de las mismas donaciones o de terceros. En la donación modal, el donatario se obliga a algo (no es que haya condición), por ejemplo se obliga a que la cosa que le donaron se destine a una actividad determinada; es una obligación menor: las obligaciones no recíprocas son aquellas no equivalentes. Disponible en: <http://derechodeluruguay.blogspot.com/p/derecho-privado-ii.html>. (Acceso: 2/5/15).

<sup>38</sup> Ver Anexo. Nro.1.

Continuando, nos podemos posicionar desde el lugar que ocupó el sindicato metalúrgico en la concreción del emprendimiento: según el testimonio de uno de los actuales integrantes del Secretariado Ejecutivo del Pit- Cnt: *“En una época sumamente compleja de la organización en el período que se inició en el 2001, 2002, 2003, en que surge como iniciativa del sindicato para poder explorar vía sistema de compra pública en particular con la I.M. un proyecto de poder generar producción nacional de luminarias en Montevideo principio, pero pensado para una escala mayor en su desarrollo. Esto surgió como un proyecto de trabajo de la U.N.T.M.R.A, que luego cristalizó en un acuerdo donde participó la F.I. la I.M.M., el Instituto Cuesta Duarte y la U.N.T.M.R.A. Profuncoop es hija de la estrategia de desarrollo industrial del sindicato digamos no. No es estrictamente una empresa recuperada, es un elemento diferente digamos que es el desarrollo de un sector que no existía”*.<sup>39</sup>

Posteriormente, en el año 2013, se produce un cambio radical, debido a que concluyen los convenios por donación modal con la Comuna, lo que llevó a la búsqueda por parte de la cooperativa de distintas alternativas para continuar produciendo, una de las más importantes fue presentarse a licitaciones para la provisión de luminarias, las cuales en su mayoría realiza la I.M.

En ese mismo año, la cooperativa concretó una alianza con una empresa de origen español, más precisamente vasca, TGS General que produce aparatos de iluminación con tecnología led, si bien ellos no son fabricantes del sistema lumínico “led”, son armadores, nucleadores de producción.

Por último, en el mes de diciembre de 2014 luego de que la cooperativa culminara la producción que se le había adjudicado por intermedio de una licitación, su Asamblea General resolvió solicitar el pasaje al seguro de desempleo.

## **II.2 La mirada estructural**

### ***“El modelo”***

Para comenzar este apartado, será necesario dejar en claro que los pioneros integrantes de Profuncoop no llegaron al cooperativismo por convencimiento del modelo, ni fue la culminación de una lucha, ni una búsqueda de alternativas contra el lugar que ocupaban en las distintas empresas donde eran empleados, ni siquiera una elección para

---

<sup>39</sup> Ver Anexo Nro.4.

luchar contra las lamentables condiciones laborales que varios de ellos sufrieron, sino por la simple y gran necesidad que tenían de trabajar.

Uno de los integrantes de la cooperativa expresa: *“nosotros llegamos al cooperativismo por necesidad no por convencimiento y esto es muy importante aclararlo”* (...) *“...me parecía medio de orden aclarar cómo llegamos al cooperativismo por necesidad y algunos que creo que son la gran mayoría de los compañeros han descubierto que es una herramienta muy buena para los trabajadores en un sistema que no los favorece eso también los podemos decir, el sistema no está hecho para nosotros”*.<sup>40</sup>

En nuestro país el sistema cooperativo está regulado por la Ley 18.407 donde se establece el ordenamiento general para el funcionamiento y más específicamente en su artículo número 99 se define precisamente que se entiende por cooperativa de trabajo: *“tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios, en cualquier sector de la actividad económica. La relación de los socios con la cooperativa es societaria. Se consideran incluidas en la definición precedente, aquellas cooperativas que sólo tengan por objeto la comercialización en común de productos o servicios, siempre que sus socios no tengan trabajadores dependientes y el uso de medios de producción de propiedad del socio esté afectado exclusivamente al cumplimiento del objeto de la cooperativa.”*<sup>41</sup>

El movimiento cooperativista presenta una serie de valores sociales que parten de una postura de igualdad entre sus integrantes, esto comprende en primer lugar el derecho a la participación, deben ser escuchadas sus opiniones y tienen la obligación de ser informados sobre los temas y las decisiones que se tomen.

Según la declaración realizada el día 23 de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, Inglaterra, en el marco de la segunda Asamblea Mundial de la Alianza Cooperativa Internacional se logró un consenso para definir al termino “cooperativa” como: *“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa conjunta y democráticamente controlada”*<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Ver Anexo Nro. 1.

<sup>41</sup> Ley 18.407 Art. Nro. 99. Disponible en: <http://www.parlamento.gub.uy/18407>. (Acceso: 12/6/14).

<sup>42</sup> Disponible en: [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/aci\\_estatutos.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/aci_estatutos.pdf). (Acceso: 12/6/2014)

Los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. 1er Principio: Membrecía Voluntaria y Abierta. 2do Principio: Control Democrático de los Miembros. 3er Principio: Participación Económica de los Miembros. 4to Principio: Autonomía e Independencia. 5to Principio: Educación, Capacitación e Información. 6to Principio: Cooperación entre Cooperativas. 7mo

Por otra parte, la norma de carácter nacional que citamos anteriormente establece en su artículo Nro. 100 <sup>43</sup> que las cooperativas de producción tienen la posibilidad de contratar trabajadores en relación de dependencia, lo cual se podría definir como una “tercerización” de un servicio.

Esta posibilidad que brinda la legislación que se encuentra en vigencia es totalmente rechazada por los integrantes de Profuncoop: “...no queremos contratados dentro de la cooperativa o sos socio o no sos nada, (...) no queremos gente contratada en la cooperativa tienen que ser socios y esa pelea la estamos dando en todos los lugares porque sino ahí reproducimos el sistema y entonces que, yo soy empleado de ustedes. Y como, ¿No era que ustedes habían descubierto la pólvora?”<sup>44</sup>.

Este ideal se funda en su posición contraria a los mecanismos de contratación que permite el sistema capitalista, la idea del conglomerado es que todos sus integrantes sean socios plenos, esto está en total consonancia con los valores sociales de igualdad, que confronta con una posible relación dicotómica socio/empleado, con la cual se establecerían categorías, que permitirían generar un sin número de cuestionamientos hacia esta postura, ¿Cómo participa un socio? y ¿Cómo participa un empleado de un proyecto transformador? ¿Cómo se materializa la idea de la igualdad y participación que en su esencia tendía la cooperativa? cuando se establecen categorías que imponen diferencias a la interna.

Otras de las particularidades que presenta el modelo que propone Profuncoop es la inexistencia de un escalafón interno que marque diferencias entre sus socios para sus retribuciones personales, no se rige a través de una escala jerárquica o por la antigüedad, todos los socios perciben el mismo salario.

Uno de los socios de la cooperativa expresa: “Acá cada uno que entre no va a entrar si nosotros no podemos garantizarle el mismo salario que tengo yo, si no, no entra. Si entra, así sea por período de prueba siempre entra como empleado, son 500 horas, después que cumple con las 500 horas y es satisfactorio su desempeño pasa a ser socio, no tiene que integrar capital ni nada, ya es un socio de la cooperativa y si algún día hay utilidades, tiene los mismos derechos que los demás. El mismo que entró el primer día acá

---

Principio: Interés por la Comunidad.

<sup>43</sup> Ley 18.407 Artículo 100. (Trabajadores en relación de dependencia).- El número de trabajadores en relación de dependencia no podrá superar el 20% (veinte por ciento) de los socios de la cooperativa. En cualquier caso, el mínimo de empleados podrá ser de dos. Estas limitaciones no rigen para los trabajadores contratados para cubrir necesidades cíclicas extraordinarias o de actividades de temporada. Disponible en <http://www.parlamento.gub.uy/18407>. (Acceso: 12/6/14).

<sup>44</sup> Ver Anexo Nro.1.

*cuando no había piso de hormigón y usaban de baño todo esto.*”<sup>45</sup>

Se puede observar un proceso de implantación del modelo, que comenzó con una decisión casi impuesta de conformarse como una cooperativa, hasta la actual concepción del paradigma cooperativo, pasando de una casi imposición a un proceso de materialización voluntaria de un modelo cooperativo puro.

Asimismo, los principios de funcionamiento que se propusieron dieron el puntapié para que el emprendimiento se convirtiese en un real instrumento de transformación social, el cual va en una dirección contraria a lo que habían sido sus anteriores experiencias laborales. Poco a poco fueron descubriendo que este modelo es un potenciador de las capacidades individuales y emancipador de las lógicas de funcionamiento del sistema productivo capitalista.

Fernando Haddad plantea que *“La cooperativa es una negación del capitalismo no lo suficientemente negativa como para proporcionar una superación positiva. Es la negación del principal fundamento del sistema, la propiedad privada individual, pero una negación limitada ya que es promovida al interior del régimen capitalista. (...) los trabajadores no se libran totalmente de la figura del patrón. Funcionan como patronos de sí mismo, reproduciendo inclusive el sistema de explotación del trabajo”*.<sup>46</sup>

La cooperativa es la forma que sin buscarlo los fundadores de Profuncoop eligieron para darle forma a la organización, pero aunque se encuentren dentro de un mercado regido por lógicas capitalistas éstas no se han extendido a la interna de este proyecto.

Por último, otro de los aspectos más interesantes a mí entender de esta experiencia es que la cooperativa todavía no es dueña de sus medios de producción, sino que tienen su concesión.

### **II.3 El Organigrama**

Actualmente la cooperativa está integrada por 13 socios, y su organigrama se compone por el órgano máximo la Asamblea General de Socios, un Consejo Directivo, una Comisión de Planificación y una Comisión Social la cual media entre compañeros y se encarga de organizar actividades recreativas o celebraciones, por ejemplo aniversarios y cumpleaños de los socios. Un Equipo Económico se encarga de la evaluación continua del dinero que ingresa y como se destina para afrontar los distintos gastos cotidianos y los que

---

<sup>45</sup> Ver Anexo Nro. 3.

<sup>46</sup> Haddad, Fernando (2003) *“Sindicalismo, cooperativismo y socialismo. En filosofía política y contemporánea. Controversias sobre civilización, imperio y ciudadanía”*. Bs. As. CLACSO. Disponible en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20100603122739/13haddad.pdf>. Pág. 195. (Acceso: 2/5/15).

se deberán realizar a corto y mediano plazo. Por último, existe un encargado de efectivizar las tareas con un rol claramente ejecutivo, el cual se encarga de evaluar a los proveedores, analizando precios de los insumos necesarios para la producción y dando su opinión sobre la conveniencia. Todas estas tareas o puestos en la organización son elegibles, pero por el número de integrantes es imperioso que todos los socios se encarguen de realizar más de una tarea dentro de la cooperativa.

Asimismo, existe un comité de Gestión que se conformó en el marco de la alianza con la empresa TGS General de España, lugar donde se negocian acuerdos y propuestas las cuales tienen la obligación de presentarlas a la Asamblea General donde se discuten con el total de los socios.

## II.4 La Gestión

Es indudable que cada uno de los socios de la cooperativa ha tenido que realizar cambios en su cotidianeidad, el pasar a ser parte activa de un emprendimiento productivo con una forma de organización horizontal, ha demandado un mayor involucramiento, una alta participación, la imperiosa representatividad ante distintos organismos y lo más importante, la responsabilidad de llevar adelante la gestión.

Según Heller la Vida Cotidiana es la “...*vida de todo hombre.*”, “...*es la vida del hombre entero, o sea: el hombre participa en la vida cotidiana con todos los aspectos de su individualidad, de su personalidad.*”<sup>47</sup>

Profuncoop ha servido como un instrumento de quiebre de la cotidianeidad de todos sus integrantes, esto se puede observar en los testimonios de los trabajadores, en varios de ellos ha servido como un catalizador de posturas ideológicas, y en otros casos como un vector que habilitó y generó a la interna de cada integrante la reflexión sobre las antiguas formas de producción de las cuales habían sido parte.

Esto demandó una mayor vinculación entre cada uno, como ser “*particular y específico*”, entre cada uno de sus individualidades, “*la particularidad expresa no sólo su ser aislado, sino también su ser individual*”<sup>48</sup> y permitió comprender que la vida cotidiana “*no está fuera de la historia, sino en el centro*”<sup>49</sup>. Esto nos permite acercarnos a la relación entre lo genérico humano y lo individual de cada socio.

---

<sup>47</sup>Heller, Agnes (1985). “*Historia y Vida Cotidiana*”. Editorial Grijalbo. México. Pág. 39.

<sup>48</sup>Ídem anterior. Pág. 43

<sup>49</sup>Ídem anterior. Pág. 42

El proceso de fundación y posterior puesta en funcionamiento de la cooperativa llevó a la conflictividad del ser social de cada uno de los socios, ya que la cultura organizacional a la cual estaban acostumbrados, “*las manías de la empresa capitalista*”, esa forma de pensarse a ellos mismos como individuos, fue contrastada por un nuevo modelo productivo que rompió con lo naturalizado, y poco a poco, comenzaron a generar un sentido de pertenecía hacia esta nueva organización.

Según Rieiro: “...*los trabajadores vienen de una cultura empresarial que para lograr dominarlos los aísla entre si, diseñándoles una tarea prescrita a la que deben adaptarse acriticamente, sin incorporarlos como individuos reflexivos. La división entre el pensar y el hacer ancla a nivel simbólico la explotación que se da en el nivel material*<sup>50</sup>”.

La forma de participación que tiene la cooperativa, la militancia que ellos sienten llevar adelante a favor del modelo productivo por el cual han optado, la inclusión de todos los socios en la problematización del proceso productivo y en la gestión, rompen las estructuras rutinarias que yacían en su interior, que entre otras cosas hacen que disminuya la “*extrañación*” con el producto que fabrican.

Pierre Rosanvallon define a la autogestión: “(*...*) *como ejercicio colectivo de la decisión, posibilidad de intervenir directamente en cada uno de los problemas que nos conciernen. Se concibe también como práctica viva de una verdadera democracia. Pero es bien sabido que no basta pensar buenas estructuras para que la democracia se desarrolle*”<sup>51</sup>.

La <sup>52</sup>legislación que regula el sistema cooperativo establece como una característica de estos emprendimientos es la “*gestión democrática*” o la “*gestión social*”, es este sistema de asociación jurídica /social el que mejor viabiliza el modelo de la autogestión.

Según Rieiro podríamos definir a la autogestión como: “*el sistema de organización de un emprendimiento según el cual los trabajadores participan y se asocian para decidir las acciones centrales de su colectivo, el emprendimiento productivo y las cuestiones que le atañen*”<sup>53</sup>.

La autogestión es el sistema de gestión que los integrantes de Profuncoop utilizan

---

<sup>50</sup> Rieiro, Anabel (2009). “*Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay*”. Tesis de posgrado. Pag.95

<sup>51</sup> Rosanvallon, Pierre (1979). “*La Autogestión*”. Madrid. Editorial Fundamentos. Pag. 54.

<sup>52</sup> Ley 18.407 Artículo 4º (Concepto).- Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada.

<sup>53</sup> Ídem Nro. 50. Pág. 114

para llevar adelante la organización y gestión de la cooperativa. Este sistema es un instrumento muy significativo para el Trabajo Social en el marco de este emprendimiento cooperativo, ya que permite involucrar al trabajador en las decisiones del colectivo, rompiendo las barreras que lo posicionan como un actor *externo* y *extrañado*, pasando a tener un rol central, transformando y potenciando su ser social.

Esto le devuelve su centralidad y poco a poco se comienza a dar un proceso de empoderamiento que tiene como objetivo generar un actor con peso en la toma de decisiones en el transcurso del proceso productivo.

Según la opinión de uno de los trabajadores: *“...todos tenemos que saber, no saber hacer, el que no tiene el oficio lo tiene que aprender, pero saber el proceso conocer todo el proceso, conocer toda la información para que estoy haciendo esto yo acá, eso es muy importante nos hace cambiar mucho la realidad, porque nosotros el tema de la división del trabajo en la empresa capitalista no es un capricho, el tema de los administrativos de un lado y los obreros sudando de otro no es un capricho, eso está estudiado hay mucho de eso para aprender no es casualidad, nosotros cuando llegamos a un emprendimiento autogestionado por los trabajadores ¿Qué es lo que nos cuesta? Apropiarnos de la herramienta que siempre se nos ocultó que es el tema de la gestión, nos enseñaron a producir y eso lo tenemos re claro, tenemos que manejar computadoras nos cuesta, tenemos que llevar un libro de caja como tesorero nos cuesta, tenemos que hacer las actas de las asambleas y nos cuesta porque tenemos dificultad para escribir”*<sup>54</sup>

Sarachu (2011) plantea que esta forma de gestión colectiva implica cinco puntos de ruptura con el modelo organizacional que propone el sistema capitalista que son el trabajo asalariado, la propiedad privada de los medios de producción, la apropiación particular de los resultados económicos, la concentración del conocimiento en una cúpula y toma de decisiones reservada para los patrones. La propuesta que realiza el modelo autogestionado en contraposición a estos cinco puntos estaría dada por proyectos donde abunden las relaciones de interdependencia entre los trabajadores, que reivindiquen la propiedad social de los bienes y los resultados económicos, y donde todos manejen toda la información y participen activamente en la toma de decisiones de la misma forma en que participan en el trabajo. Logrando desnaturalizar las relaciones sociales de las que son parte para generar procesos de protesta y rebeldía que dan lugar a acciones colectivas concretas.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Ver Anexo Nro. 1.

<sup>55</sup> Sarachu, Gerardo. (2011) *“Poder hacer autogestión: desafíos y rupturas necesarias desde las experiencias asociativas populares en Pensamiento Crítico y Sujetos colectivos en América Latina. Perspectivas*

Según Razeto *“Hay, así, cooperación en el proceso de gestión de la empresa (que se traduce en autogestión y en participación); en la organización y ejecución misma de las actividades que efectúan los socios; y en la distribución de las utilidades y beneficios (que se traduce en el criterio de distribución prorratea proporcional a los aportes y operaciones efectuados por los socios)”*<sup>56</sup>.

## II.5 La gestión colectiva del conocimiento y la información

Según Crozier y Friedberg el conocimiento es considerado una fuente de poder: *“la primera y gran fuente de poder es la derivada de la posesión de una competencia o de una especialización funcional difícilmente reemplazables. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas y el que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto que le permiten resolver ciertos problemas cruciales para la organización. Desde el momento en que el buen funcionamiento de una actividad, de un sector y de una función muy importante para la organización depende de su intervención, éste podrá negociar la contra beneficios o privilegios”*.<sup>57</sup>

Como describe un trabajador: *“...vos necesitas saber qué es lo que estas haciendo para poder aportar o para poder discutir sobre el trabajo, sobre el camino que se está llevando adelante sobre los materiales que se están utilizando, para encontrar ese punto hay que aprender, en realidad no importa de dónde vengas, si realmente venimos de muchos lados o de muchas variantes pero no importa de dónde, siempre terminas yendo hacia el mismo lugar hacia el conocimiento general, porque, a diferencia de una empresa digamos estándar donde hay patronal ejecutivo, los encargados, los empleados, no hay nada que esconder, cuanto más sepamos mejor es, porque al ser cooperativistas tenemos todos el mismo acceso a la información...”*<sup>58</sup>

En los últimos tiempos se ha agudizado la necesidad de adquirir conocimientos “títulos”, para poder acceder o ascender en el mercado laboral, esto ha llevado a que estemos presenciando en muchos casos una carrera en la cual la adquisición de conocimientos marca diferencias entre las personas.

---

*Interdisciplinarias”*. Coord. Yamandú Acosta, Alfredo Falero, Alicia Rodríguez, Isabel Sans y Gerardo Sarachu. Espacio Interdisciplinario. Udelar. Ediciones Trilce. Montevideo. Uruguay.

<sup>56</sup>Razeto, Luis (2002). *“Las empresas Alternativas”*. Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo Uruguay. Pág. 142

<sup>57</sup>Crozier, Michel y Friedberg, Ehard. (1990) *“El actor y el sistema”*. Alianza Editorial. México, en Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela (2003). *“La incorporación del trabajador al trabajo: Gestión y auto-gestión de los conocimientos en la sociedad de control”*. Disponible en: [https://relet.iesp.uerj.br/Relet\\_16.pdf](https://relet.iesp.uerj.br/Relet_16.pdf) (Acceso: 30/6/15)

<sup>58</sup> Ver Anexo Nro.1.

A principios de la década de los 90 David Harvey expresaba que: *“El conocimiento mismo se convierte en una mercancía clave, producido y vendido al mejor postor, en condiciones que están cada vez más organizadas sobre una base competitiva”*<sup>59</sup>.

El conocimiento es un valor que se comercializa, y poco a poco se ha ido constituyendo en una mercancía que valoriza al que la posee, pero cada vez más su esencia adquiere lógicas de valor de uso, se mercantiliza, se transforma en efímero ante los constantes cambios tecnológicos e implanta en sus poseedores la necesidad por formar parte de esa carrera, que hace que aquellos que van quedando al margen se comiencen a transformar en descartables, como ese conocimiento que queda obsoleto.

Asimismo, el que posee el conocimiento está en condiciones de ostentar el poder que ese *“valor”* le otorga.

Según Foucault *“Las relaciones de poder tienen una extensión extraordinariamente grande en las relaciones humanas. Ahora bien, esto no quiere decir que el poder político esté en todas parte, sino que en las relaciones humanas se imbrica todo un haz de relaciones de poder que pueden ejercerse entre los individuos, en el interior de la familia, en una relación pedagógica, en el cuerpo político, etc.”*<sup>60</sup>

El modelo de horizontalidad que pregona la cooperativa tiene como otro de sus objetivos la transmisión del saber, esto limita el uso del poder por parte de aquellos que lo poseen, pero aquí el poseedor no se coloca en un escalón superior, sino que el conocimiento se universaliza, con el objetivo de no generar una diferenciación cultural ocupando un segundo plano.

Aquí el poder se diluye en pro de la gestión colectiva del emprendimiento. La gestión del conocimiento llevada a cabo por los integrantes de Profuncoop es claramente distinta a la llevada a cabo por la gran mayoría de las empresas capitalistas, en las cuales cada uno de los empleados cumple un rol, como por ejemplo el *“maquinista”*, especializado en esa herramienta.

Muchas veces el conocimiento general del funcionamiento de la organización y de los diversos mecanismos está vedado, ya sea, explícitamente o por el acostumbramiento que implícitamente genera en el funcionario solo el deber de conocer la parte que a él le corresponde, generando un resguardo individualista de su posición productiva, de la mano de las responsabilidades propias y del cuidado de su puesto de trabajo.

---

<sup>59</sup> Harvey, David (2012): *“La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural”*. Buenos Aires. Amorrortu Editores. Pág. 183.

<sup>60</sup> Foucault, Michael. (2010). *“Hermenéutica del sujeto”* Ed. Altamira. Argentina. Pág. 96

En Profuncoop existen expertos, socios que se han capacitado durante el transcurso de su vida, que han adquirido el conocimiento del moldeo en tierra y el posterior proceso de manufactura de las piezas, pero ese experto ha transmitido el conocimiento a los otros socios que no lo poseían, para lograr que la totalidad tengan al menos la capacidad de saber “*como se hace*”.

Para Mariana Mendy “*El “ser” de y en la organización es un trabajador ignorante de las determinaciones del proceso de producción, poseedor del conocimiento de una pequeñísima parte del mismo, ignorante de las determinaciones sociales y económicas que condicionan la producción de la rama en la que trabaja. Es un trabajador socializado en el acatamiento de órdenes y en el ocultamiento de información, es el obrero que “roba el oficio”*”.<sup>61</sup>

Se generó un empoderamiento de varios de los socios en pro de la totalidad del conglomerado, lo que ha generado un proceso de problematización general de la praxis que se está llevando a cabo. La capacidad de discutir y evaluar el proceso de producción no queda a cargo de una élite, un grupo de funcionarios, un patrón, sino que a partir de que cada socio conoce la cadena productiva puede hacer aportes para mejorar la gestión y el fin, el producto.

El conocimiento de cada uno de los pasos del proceso de elaboración de las luminarias debe ser conocido por cada uno de los socios, aunque no será necesario que cada uno lo sepa hacer, pero si es una necesidad que sepan como se hace. El conocimiento ahora no está negado, ahora es un derecho y poseerlo es una obligación de cada uno de los integrantes de la cooperativa.

Con todo lo anteriormente dicho, se podría afirmar que la autogestión cooperativa es un instrumento democratizador de los conocimientos, “*todos conocen todo*”, nada está oculto, como así también un instrumento que colabora en pro de la transformación del trabajador.

Según Supervielle y Quiñones “*no es posible separar la gestión del conocimiento productivo de la propia gestión del trabajo, nuestra postura es que la gestión del conocimiento forma parte de la gestión del trabajo y, por lo tanto, tanto la formación de los trabajadores, la evaluación de sus desempeños, la consideración de sus competencias y*

---

<sup>61</sup>Mendy, Mariana (2010): “*Empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) Formas de hacer, formas de ser. En Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva*”. Editorial Nordan – Extensión Libros, Udelar. Montevideo Uruguay. Pág. 36.

*en ellas lo atinente a sus capacidades de innovación y aprendizaje, conforman aspectos de la gestión y de la autogestión del conocimiento productivo por parte del trabajador”<sup>62</sup>*

Según el testimonio de uno de los socios del emprendimiento: *“lo fundamental que se ha tomado como bandera de la cooperativa es que al poco tiempo de ingreso o de empezar a participar los compañeros podamos dominar o más o menos con un alto conocimiento todas las tareas que se realizan”<sup>63</sup>.*

## **II.6 Mejoramiento de la producción**

Cuando en el marco de una cooperativa de producción autogestionada se introducen términos como eficiencia, eficacia, productividad y evaluación de la gestión se podría pensar y llegar a desconfiar en que se estuviera dando inicio a un proceso de colonización por parte de una postura capitalista.

No se puede desconocer, y si alguien lo hiciera sería poco inteligente, que no solo Profuncoop sino que todas aquellas cooperativas productivas están inmersas en un mercado no solamente local sino global, el cual se rige por una lógica capitalista, por esta razón el modelo de producción que lleva adelante esta cooperativa necesita realizarse de una manera eficiente para poder competir en el mercado, lo que le permitirá en primer lugar, lograr la tan ansiada sostenibilidad y mantener o ampliar los puestos de trabajo.

Esto puede implementarse de una manera distinta a la cual estamos acostumbrados, pero en cambio, no todos estamos preparados para materializar conceptos como eficiencia, eficacia y productividad los cuales son pensados desde una lógica relacionada a procesos de fetichización del capital, los cuales podrían generar un conflicto interno de la mano de una falsa idea de “control” vs la concepción de ser parte de un modelo horizontal, donde prime la igualdad, y por si fuera poco, tener a cargado medios de producción.

Ampliando esta idea de “control” quisiera introducir de la mano de Marx el concepto de subsunción que hace referencia a dos formas de cómo el trabajo se subordina al capital. Una de estas formas es la subsunción formal del trabajo al capital, donde el capital es quien decide y direcciona al trabajador. *“El proceso de trabajo se convierte en el instrumento del proceso de valorización, del proceso de autovalorización del capital: de la*

---

<sup>62</sup>Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela (2003) *“La incorporación del trabajador al trabajo: Gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad de control”*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 8 Nro. 16. Pág. 89 Disponible en [http://relet.iesp.uerj.br/revistas-antiores/Relet\\_16.pdf](http://relet.iesp.uerj.br/revistas-antiores/Relet_16.pdf) 2/5/15 (Acceso: 30/6/15).

<sup>63</sup> Ver Anexo Nro. 1.

*creación de plusvalía. El proceso de trabajo se subsume en el capital (es su propio proceso) y el capitalista se ubica en él como dirigente (...) Es esto a lo que denomino subsunción formal del trabajo en el capital. Es la forma general de todo proceso capitalista de producción, pero es a la vez una forma particular respecto del modo de producción específicamente capitalista, desarrollado, ya que la última incluye a la primera, pero la primera no incluye necesariamente la segunda”.*<sup>64</sup>

La subsunción formal se da cuando el capital subordina al trabajo, el capitalista dirige al trabajador a partir de sus propios intereses con el fin último de aumentar hasta donde sea posible el plusvalor generado, y el beneficio o ganancia por el producto. Esto es lo que suele suceder en las empresas capitalistas, donde el trabajador se ve sometido a la voluntad del capitalista, quien dirige la empresa y toma las decisiones orientadas a obtener más y más capital de la mano de la implantación de estrategias de control que marcan y diagraman la cotidianeidad del funcionario en su puesto de trabajo.

El otro tipo de subsunción o subordinación es la real, donde el capital además de subordinar al trabajo subordina su realización, lo que incide o no en las tareas de producción, de forma mucho más empalmada y arraigada, ya no solo el trabajo sino la división del mismo, la tecnología, dice el autor *“las fuerzas productivas del trabajo directamente social, socializado (colectivizado) merced a la cooperación, a la división del trabajo, a la aplicación de la maquinaria y en general a la transformación del proceso productivo en aplicación consciente de las ciencias naturales (...) y de la tecnología (...) este desarrollo de la fuerza productiva del trabajo objetivado, por oposición a la actividad laboral más o menos aislada de los individuos dispersos (...) todo ello se presenta como fuerza productiva del capital (...) La mistificación implícita en la relación capitalista en general, se desarrolla ahora mucho más de lo que se había y se hubiera podido desarrollar en el caso de la subsunción puramente formal del trabajo al capital. Por lo demás, es aquí donde el significado histórico de la producción capitalista surge por primera vez de manera palmaria (específica)”.*<sup>65</sup>

En este otro tipo de subordinación del trabajo por el capital, y trasladándolo a las empresas de tipo productivas de donde los hoy integrantes de Profuncoop formaron parte alguna vez, se puede ver que ya no solo el capitalista subordina al trabajador, sino que también su forma de relacionarse, las fuerzas productivas, la forma en que se lleva a cabo

---

<sup>64</sup> Karl Marx (1985). *“El Capital libro I capítulo VI (inédito)”*. Siglo XXI Editores. México. Pág. 54

<sup>65</sup> Ídem anterior. Pág. 59 y 60

la producción, implementando ciencia y tecnología, que optimice la producción y produzca mas ganancia, inclusive muchas veces extendiendo el domino en la vida del trabajador ya no solo como individuo aislado, sino de todo un colectivo productor.

En el caso de la cooperativa, vemos que tienen una lógica distinta a la de una empresa, donde no existe un capitalista persiguiendo un plusvalor y subsumiendo al trabajador, sino que el fin es realizar la tarea y cumplir con lo pautado, siendo los trabajadores quienes dirigen las tareas, pero no logran internalizar rápidamente el cambio que han sufrido y como traer nuevamente conceptos que antes estaban relacionados a conductas cargadas de una violencia simbólica que se eran impuestas por el empleador al trabajador.

Como consecuencia de la culminación del convenio por donación modal que unía a Profuncoop con la I.M. la cooperativa debió iniciar un proceso para conocer a ciencia cierta los costos que implica la fabricación total de la luminaria. Antes el producto que entregaba la cooperativa no era el final, sino que la Comuna culminaba el proceso ensamblando una serie de elementos. Ahora con la finalización de los convenios por donación modal la cooperativa tomó la decisión de introducirse al mercado por intermedio de licitaciones.

Este paso generó la necesidad de tener un conocimiento más profundo de la producción ¿Cuánto cuesta una luminaria completa? ¿Qué implica esto? Conocer a cabalidad los tiempos de producción, los costos de cada uno de los insumos, el costo de los distintos traslados de los materiales y de la producción final.

Esto provocó la necesidad de implementar un proceso de sistematización de la producción buscando ser más eficientes. Uno de los peligros de ingresar el mercado reside en la tentación del fetiche por la maximización del capital, según Rieiro: *“La autogestión podría implicar un proceso de colectivización, de socialización diferente a la fragmentación directa entre trabajadores (hacedores) y capitalistas. Sin embargo, al vender sus productos en el mercado – y tener que competir en él- el componente más estructural del fetichismo se impone<sup>66</sup>”*.

Cuando se habla de sistematización de la producción vienen a la mente los distintos métodos que el hombre ha introducido para mejorar los procesos de producción, lo cual ha generado varias patologías en el mundo del trabajo, de la mano de una búsqueda continua de la *eficiencia* (maximización del capital) en materiales, horas hombre, recursos

---

<sup>66</sup> Rieiro, Anabel (2009). *“Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay”*. Tesis de posgrado. Pág. 80

económicos y humanos, combustibles, transformaciones en el modelo de jornada laboral, etc.

Según Anabel Rieiro: *“La cooperativa ha de ser tan eficiente (en términos producción) como la empresa tradicional, ya que debe competir en un sistema capitalista; sin embargo dicha eficiencia debe complementarla con la eficiencia socio-política. La referencia a la escala de la producción y a la utilización de la ciencia moderna no deja dudas en cuanto a este propósito, La cooperativa, en una palabra debe estar en condiciones de competir con la gran industria capitalista en pie de igualdad sin por ello negar su impronta diferencial.”*<sup>67</sup>

Esta búsqueda de la sistematización de la producción ha generado un cúmulo de conflictos emergentes, los cuales son descritos por uno de los trabajadores: *“...estamos inmersos en otros procesos de cambio que están siendo dificultosos, por ejemplo, llevar el registro del trabajo que se hace y cuanto tiempo insumió hacerlo, esto es fundamental para vos obtener una información clarísima en cuanto a los costos que vos tenes, el compañero se siente controlado, “este me esta controlando a ver si yo ando rápido”, que es lo que le pasaba en otro lado, le pasaba eso, que no es el objetivo acá. Cómo sabes si un método de trabajo es eficiente o poco eficiente, o nada eficiente, si no lo evaluás, no lo sabes, la única manera que lo sabes es evaluándolo, los compañeros se sienten controlados, son funciones por ejemplo andar con una planilla y anotar, ni que hablar si yo le dije che fulano anota lo que hizo mengano, ja. Cuál es la manera que esto empiece a prender y se haga carne cuesta montones, vos terminaste de hacer x cosa anda a la planilla y anota lo que vos hiciste”*<sup>68</sup>.

De este testimonio se puede desprender que la puesta en marcha del proceso de sistematización de la producción ha ocasionado conflictos a la interna del grupo, distintas reacciones entre los compañeros, algunos se sienten *“controlados”*, o vigilados, una clara reacción que tiene fundamento en los antiguos sistemas productivos de los que eran parte, la vigilancia por parte de un superior para evaluar su producción, para saber que está haciendo, implica parte de esa lógica que busca el control de todas las partes de la cadena productiva para maximizar la ganancia y cómo esto se traslada a la actualidad donde se podría poner en juego su continuidad como miembros de emprendimiento.

---

<sup>67</sup> Rieiro, Anabel (2008). *“Ensayos y Polémicas. Cooperativismo y Sindicalismo en Uruguay: el difícil camino a la emancipación. Retomando los aportes de Marx y Gramsci para el caso de las empresas Recuperadas por sus trabajadores”*. En revista de estudios Cooperativos. Año 13 Nro. 1. Unidad de Estudios Cooperativos. Udelar.

<sup>68</sup> Ver Anexo Nro. 3.

Foucault plantea que *“A estos métodos que permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad, es a lo que se puede llamar disciplinas.”*<sup>69</sup>

Estos episodios de rechazo que algunos de los socios de Profuncoop presentan hacia la implementación de sistemas para la mejora de la producción genera un enlentecimiento de los procesos de conocimiento minucioso del proceso productivo actual, los cuales redundarán en el bienestar del conglomerado.

Otro de los retos para el sistema de gestión colectivo que lleva adelante este grupo de trabajadores fue problematizar a su interna la necesidad de mejorar los niveles de seguridad laboral<sup>70</sup> que se tenían en la planta de fabricación, algo que influye directamente en el mejoramiento de la producción.

Esto nuevamente generó conflictos a la interna, ya que al comienzo cualquier cambio que se quisiera implantar en un modelo de gestión generaba rechazo, algo que se podría vincular entre otras cosas con la edad promedio de los socios, que sin lugar a dudas influye en la *“naturalización de algunos vicios laborales”* generados por años y años sin contar con políticas de prevención de accidentes laborales que bregaran por la integridad del trabajador.

Al final la estrategia para el mejoramiento de los niveles de seguridad laboral fue la *imposición*. Según lo que describe uno de los integrantes de Profuncoop: *“Por ejemplo con el tema de la salud laboral ya te digo en algún momento tuve que hacerme odiar, era así y solo así como yo lo estaba diciendo, y que era por el bien de ellos mismos, que no sean boludos. Además lo que te pase a vos que estas en la cooperativa le esta pasando a la cooperativa, es Profuncoop la que esta teniendo ese problema, si hay un accidente laboral acá, hubo un accidente laboral en Profuncoop no es un tema menor, no tiene que ser un tema menor para ninguno de los cooperativista, no es algo que pasó, no, acá tenes que tomar si o si todas las medidas para que no pase ningún accidente, todas las medidas que se puedan tomar al menos. Por ejemplo, la cancha así como esta ahora, precisamos como 15 minutos de trabajo en la cancha para poder hacer la fundición, está llena de cosas*

---

<sup>69</sup> Foucault, Michael. (2002) *“Vigilar y castigar”*. Ed. Siglo XX. Argentina. Pág. 141

<sup>70</sup> De acuerdo al Comité conjunto OIT/OMS. La salud en el trabajo debe tender a la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones; la prevención de las pérdidas de salud de los trabajadores causadas por sus condiciones de trabajo, la protección de los trabajadores en sus puestos de trabajo, frente a los riesgos derivados de factores que puedan dañar dicha salud; la colocación y el mantenimiento de los trabajadores en un ambiente laboral adaptado a sus capacidades fisiológicas y psicológicas y, en síntesis, la adaptación del trabajo al hombre y de cada hombre a su trabajo. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_203378.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203378.pdf) Pag. 19. Acceso: 10/2/15)

*tiradas, no puede haber nada tirado, vos venís con un tacho que te pesa casi 10 kg de aluminio a 800 grados a 20 centímetros de tu mano, menudo desastre si se te cae, a veces uno tiene que predicar con el ejemplo ves que hay algo tirado vas y lo levantas vos, no le decís vo fulano levanta eso, la otra vez lo levanta el compañero sin que alguien le diga nada.*<sup>71</sup>

## **II.7 La relación entre el trabajo manual y el intelectual**

Como hemos visto en reiteradas oportunidades este grupo de trabajadores trae sobre sus hombros un cúmulo de historias donde en su mayoría ocuparon papeles secundarios en el modelo productivo, sin casi participación en la toma de decisiones trascendentes.

Este lugar en la división social del trabajo también les permitió observar una serie de dicotomías dentro de la empresa, una de ellas son las claras fronteras que se establecen entre el área del trabajo manual y el intelectual. Por un lado, los que se encargan del área administrativa donde se manejan el cúmulo de procesos relacionados con la gestión de la empresa, la planificación y por el otro los obreros que se encargan de realizar la producción, estas dos áreas en la mayoría de los casos se encuentran estratégicamente distantes, y en el caso del obrero en la gran mayoría le produce un desconocimiento de la gestión administrativa, encasillándolo en un determinado rol.

De acuerdo al testimonio de un integrante de la cooperativa: *“el tema de los administrativos de un lado y los obreros sudando de otro no es un capricho, eso esta estudiado hay mucho de eso para aprender, no es casualidad.”*<sup>72</sup>

De este testimonio podemos desprender una concepción taylorista del modelo de gestión *“el tema de los administrativos de un lado y los obreros sudado de otro”*. Taylor establece una absoluta división del trabajo entre quienes programan y planifican, con los que lo llevan a la práctica, así se produce una total separación entre el saber de los obreros y la producción, separando la concepción de la ejecución.

Esto genera claras diferencias a la interna de la empresa, parcelando el trabajo: *“Al trabajador desde la óptica taylorista no se le pedía que pensara, sino que actuara de acuerdo a los parámetros que le daba la gerencia. Implicación mínima del trabajador en su puesto de trabajo y en el proceso de producción todo”*.<sup>73</sup>

La parcelación que impone un modelo taylorizado ha generado que varios de los socios no cuenten con conocimientos que permitan realizar tareas de gestión administrativa

---

<sup>71</sup> Ver Anexo Nro.3.

<sup>72</sup> Ver Anexo Nro.1.

<sup>73</sup> Guerra, Pablo (2001) *“Sociología del Trabajo”*. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo. Pág. 187

- contable. El conocimiento del oficio que muchos han atesorado por años, ha sido por ocupar distintos escalones en el área productiva, pero el sistema los ha mantenido a distancia de los mecanismos de la gestión, varios expresan no saber operar un computador, hacer un acta, etc. Ante esto también nos podemos preguntar ¿Cómo se han formado durante años nuestros trabajadores? ¿Existirá una premeditación en la forma de capacitación en oficios? ¿Se diseñará un prototipo de profesional destinado para cumplir una tarea sin poder ser capaz de tener herramientas para intervenir en la gestión?

Esta concepción taylorista del modelo productivo se confronta con la visión del conglomerado de trabajadores que conforman la cooperativa donde el horizonte es la maximización de la “igualdad entre los trabajadores”. Esto choca con la idea de tener que destinar integrantes para realizar tareas puramente relacionadas a la gestión administrativa.

Pero, aunque uno de los integrantes de la cooperativa se dedica solo a la gestión, el bajo número de socios y el objetivo de autogestionar hace que todos tengan que asumir varias tareas y evitar la casi discriminación entre los que realizan el trabajo manual y el intelectual, es así como casi se elimina la parcelación laboral. Esto los obliga necesariamente a ser uno de los engranajes del sistema de autogestión, por ejemplo los socios que integran la Comisión de Planificación, la cual se encarga de diagramar las tareas que cada uno de los socios debe realizar, no están exentos de participar de la producción, esto en parte reduce la conflictividad en esta área.

Según manifiesta uno de los trabajadores: “...*hay otros que están mas en la producción como están en el Consejo Directivo, están más vinculados a la Gestión, pero están en la producción también, no puedes desembarazarte en un ciento por ciento porque, digo, desde el punto de vista económico no puede hacerlo, no puedes tener una comisión de planificación que solo planifique trabajo y que no se involucre en la producción y además en la gestión de un montón de cosas*”.<sup>74</sup>

Pero, ¿cómo se podrá hacer una proyección a futuro donde el número de socios aumente y también aumente la necesidad de definir los distintos roles?

Resulta significativo la opinión de uno de los entrevistados: “*Nosotros pensamos que se precisa más gente para hacer la tarea administrativa, otro compañero más, dos compañeros que estén dedicados, pensamos que con dos se cubriría, son los que tienen que estar permanentemente para eso. Y tienen que ser eficientes y tienen que resolver el*

---

<sup>74</sup> Ver Anexo Nro.3.

*ciento por ciento del trabajo administrativo al menos*”<sup>75</sup>.

Aquí podemos observar una característica de esta cooperativa que genera la posibilidad real de que todos sus integrantes puedan en parte ser parte de de gestión, su número genera un ambiente propicio para que este modelo particular de autogestión. Mantienen una vigilancia, pero a la inversa del rol que podría cumplir el patrón en la empresa tradicional, aquí es el conglomerado que vigila que nadie acumule conocimiento relacionado a la gestión, todo debe ser público, es así como esta vigilancia que llevan a cabo los integrantes de la cooperativa hace que la autogestión se fortalezca como instrumento democrático.

Según el relato de los integrantes de la cooperativa una de sus estrategias para poder seguir adelante con este sistema de gestión es el control sobre el número de posibles ingresos que se produzcan a futuro, es así como piensan mantener el ideal de igualdad y mantener la vinculación entre el área administrativa y la productiva.

---

<sup>75</sup> Ver Anexo Nro.2.

### **CAPÍTULO III**

El siguiente capítulo describe y analiza la dimensión política del modelo autogestionado, cuál es el postura del conglomerado de trabajadores para que el modelo pueda extenderse, cuál es la visión que tiene el movimiento sindical de este tipo de modelos y las limitaciones que presentan este tipo de emprendimientos y qué cambios son necesarios para que se continúe adelante.

#### **III.1 La dimensión política de la autogestión**

Existe una visión casi colectiva en este conglomerado que proyecta a la autogestión como un instrumento crítico del modelo productivo que domina el mundo y a éste como formador de valores que se buscan implantar en las sociedades, lenguas que se proyectan sobre la cotidianeidad de millones de personas que transmiten implícitamente la necesidad de consumo, individualismo, descartabilidad, inmediatez, principios que se inscriben dentro de la posmodernidad en la cual estamos inmersos y en donde podemos deambular si no tenemos certezas que marquen diferencias o simplemente que construyan caminos alternativos. La autogestión se pone sobre la mesa de trabajo más que como una forma de hacer gestión, como una herramienta de transformación social, que trata de dar pasos y proyectarse hacia una sociedad más justa que implica entre muchas otras cosas relaciones de producción más justas y democráticas.

Según Yanni: *“no solo comienzan a proponer la autogestión como medio para la recuperación de las fuentes de trabajo, sino que la visualizan como herramienta política para favorecer el pasaje a una sociedad más justa y que reparta más equitativamente la riqueza”*<sup>76</sup>

Sin lugar a dudas que el pasar a ser una pieza activa con voz y voto, pero no únicamente como una voz de crítica, sino que una voz que proyecta caminos y busca alternativas a las dificultades que pueden atravesar, como así también puede comenzar a festejar alegrías compartidas, esa voz empieza a calar en el interior de muchos y tiene la potencia de impactar subjetividades llevando la bandera de la autogestión.

Otro de los trabajadores entrevistados expresa: *“...nos juntamos porque tenemos en común el tema de la autogestión como una herramienta de transformación social...”*<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Yanni, Sebastián. (2011) *“Las empresas recuperadas y la autogestión obrera en Uruguay. La experiencia de Envidrio en Pensamiento Crítico y Sujetos colectivos en América Latina. Perspectivas Interdisciplinarias”*. Coord. Yamandú Acosta, Alfredo Falero, Alicia Rodríguez, Isabel Sans y Gerardo Sarachu. Espacio Interdisciplinario. Udelar. Ediciones Trilce. Montevideo. Uruguay. Pág. 323

<sup>77</sup> Ver anexo Nro. 1

La palabra transformación implica varias cosas, en primer lugar se podría decir que se relaciona con un cambio pasar a otro plano y ese pasaje implica un proceso, cuando planteamos que la autogestión es una herramienta de transformación social, creemos que en primer lugar genera un cuestionamiento hacia la constitución del trabajador, ¿Qué es lo que lo mueve? ¿A qué desarrollo personal le ha permitido llegar el modelo de trabajo en el cual esta inmerso?

Así podrá comenzar un proceso que cuestione y busque el quiebre del acostumbramiento, del “habitus productivo” que ha generado a su interior el estar inmerso en una cultura productiva capitalista.

Este inicio del proceso se dio a la interna de esta cooperativa, aunque muchos veían a la autogestión como un potente instrumento de transformación social, no dejaron de sonar voces que evidenciaban no estar totalmente convencidos de que esto era posible.

La llamada “*crisis de fe*” en el modelo, el cuestionarse si será viable, el miedo a gobernarse a si mismos, algo que es extraño. En relación a esto último, uno de los integrantes del emprendimiento expresa: “*porque no todos los compañeros están convencidos de que la gestión la podemos hacer nosotros*”<sup>78</sup>.

En los posteriores acercamientos se pudo observar una concepción más unánime, un avance en el proceso individual del modelo que continúa haciendo frente a ese descreimiento, que lo podríamos definir como una patología generada por ese modo de aprenderse a ser trabajador, de acuerdo a una concepción radicalmente contraria al entorno donde hoy se encuentran, muros que se han levantado en las mentes, métodos que han sido sistematizados los cuales a la hora de los cambios, de pensarse en otro lugar, teniendo que tomar el timón de un emprendimiento, confrontan a lo que el sistema imperante les ha impuesto durante toda su trayectoria un “*segundo plano*”, un actor de reparto. Anclas que detienen al trabajador, que no le permiten salir de ese aparente bienestar que le da su puesto en la empresa capitalista, la innecesaria participación, “*hago lo mío*” y me voy.

Aquí es distinto cada uno de los compañeros pasó de ser una pieza en el diagrama de la empresa a ser un actor con voz, un “socio”, un trabajador asociado a la producción.

En referencia a esto último, según el testimonio de uno de los entrevistados: “*Pero no queremos gente contratada en la cooperativa tienen que ser socios y esa pelea la estamos dando en todos los lugares porque sino ahí reproducimos el sistema y entonces que, yo soy empleado de ustedes.*”<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Ver Anexo. Nro.1

<sup>79</sup> Ídem anterior.

Este sistema autogestionado posee todas las características para poder definirlo como un instrumento transformador, emancipador para aquellos que lo practican, modifica identidades y comienza a colonizar distintos ámbitos donde estos se vinculan. Pero esto se funda en una clara concepción primaria o pura de los principios del modelo cooperativo, la igualdad entre los socios, la concepción democrática a su interior que permite la participación de todos, y el decir todos no es menor a la hora de pensar en una empresa donde el bien de uno es el bien de la totalidad de los socios. La toma de decisiones fundada en una concepción de igualdad de opiniones, que democráticamente se dirimen, permitiendo la participación de la totalidad.

Según Mariana Mendy *“Las estructuras empresariales dominantes están hechas para construir sujetos sumisos en lo productivo, más allá de su potencial de reivindicación y lucha en el plano político y sindical”*.<sup>80</sup>

Asimismo, el comienzo de la desnaturalización de las estructuras de producción, de distribución de los ingresos genera un mayor sentido de pertenencia al emprendimiento, comenzando a adueñarse de una nueva forma de verse como parte de la maquinaria productiva, como individuos colectivizados de la mano de un sistema autogestionado en una concepción cooperativista, el cual empieza a vislumbrarse como una herramienta útil para la emancipación social del trabajador.

Según Rieiro *“el hecho de pasar de ser subordinado a autogestor de su trabajo y el de un colectivo, sin duda impacta en la identidad y visión del trabajador situándolo en forma diferente frente a su entorno y colectivo, lo que puede extenderse al barrio y otras organizaciones sociales, creando redes de participación política más allá de la puertas de la fábrica”*.<sup>81</sup>

Al interior del emprendimiento se puede observar una búsqueda por la objetivación como trabajador para lograr pensarse como ser inmerso en una realidad social, la cual se confronta con el modelo que se lleva adelante, pero la profundización del conocimiento de esa realidad genera una constante lucha por la reconstrucción de aquellos lazos sociales, que las antiguas experiencias productivas quebraron. Poco a poco se comienza a generar un pensamiento crítico y con reflexión sobre la posición que se ocupa.

---

<sup>80</sup> Mendy Mariana (2010): *“Empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) Formas de hacer, formas de ser”*. En *Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva*. Editorial Nordan – Extensión Libros, Udelar. Montevideo Uruguay. Pág. 39.

<sup>81</sup> Rieiro, Anabel (2009). *“Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay”*. Tesis de posgrado. Pág. 169

Según Ivo Tonet *“La lucha obrera por su emancipación y la de toda la humanidad implica el conocimiento lo más amplio y más profundo posible de la realidad social a ser transformada. Nada menos que la verdad puede interesarle a la clase trabajadora y que la verdad no es algo evidente, trabajo serio y libre es su búsqueda, se impone como una tarea ineludible...”*<sup>82</sup>

Para concluir este apartado que buscó analizar la dimensión política de la autogestión que construyen día a día los integrantes de la cooperativa, con un horizonte donde prima la posibilidad de proponer una alternativa al modo de pensarse que tienen los trabajadores en la actualidad. Como así también una concepción mucho más macro que no se limita al mundo del trabajo sino que se traslada a la sociedad en su totalidad, buscando cuestionar el significado actual de algunos conceptos como libertad, igualdad y solidaridad.

Razeto plantea que la autogestión *“Se muestra al mismo tiempo como una respuesta al problema social, como un significativo proceso de agregación y formación de una voluntad colectiva que se propone transformar la sociedad en sentido democrático, libertario, autogestionario, solidario (...)”*<sup>83</sup>.

### **III.2 La reproducción del modelo autogestionado**

Como vimos anteriormente el ideal del grupo de trabajadores fue en primer lugar reproducir el modelo a su interna, despejando dudas sobre la efectividad de su aplicación. En segundo lugar, y al mismo tiempo que lo anterior buscaban la expansión hacia el exterior del modelo de gestión a través de la militancia.

Un ejemplo de esto último es el testimonio de uno de los trabajadores: *“...si el compañero no comprende que nosotros no queremos a alguien que solo venga a trabajar, que tiene que pensar, que tiene que trabajar en una comisión que tiene que hacer militancia...”*<sup>84</sup>

Tienen una clara intención de hacer público su modelo de gestión compartiéndolo con otros trabajadores, participando en instancias de discusión, participando en el Departamento de Desarrollo Productivo del Pit Cnt.

---

<sup>82</sup> Tonet Ivo (s/d). *“Trabalho Associado e Revolução Proletária”*. Disponible en: [http://www.ivotonet.xpg.com.br/arquivos/TRABALHO\\_ASSOCIADO\\_REVOLUCAO\\_PROLETARIA.pdf](http://www.ivotonet.xpg.com.br/arquivos/TRABALHO_ASSOCIADO_REVOLUCAO_PROLETARIA.pdf). (Acceso: 13/6/14)

<sup>83</sup> Razeto, Luis (2002). *“Las empresas Alternativas”*. Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo Uruguay. Pág. 144

<sup>84</sup> Ver Anexo. Nro.1.

De acuerdo al testimonio de un integrante del Secretariado Ejecutivo de la Central Sindical:“(...) *los compañeros participan dando una mano volcando su experiencia, su capital social podríamos decir, relacional, los vínculos que ellos fueron construyendo y poniéndolos a disposición del conjunto de los trabajadores (...).*”<sup>85</sup>

Como ya hemos visto, casi la totalidad de los socios de esta cooperativa cree en este modelo de autogestión cooperativo y lo consideran como un instrumento de transformación social, asimismo, logran percibir el impacto que podría tener si este modelo empieza a avanzar en el área de la producción nacional, en varias oportunidades describen claramente lo que pasa cuando comparten su idea con otros, tanto empresarios como trabajadores, “*se alarman*”.

Profuncoop tiene la postura de participar en diversos organismos de representación de conglomerados de trabajadores ocupando puestos importantes, exponiendo su proyecto, con el propósito de enseñar y reproducir un modelo posible y transformador del trabajador. Algo que hay que destacar es que ellos siguen participando del sindicato, no han abandonado su posición dentro del movimiento sindical.

Por otra parte, y con la intención de poder reproducir el modelo en otros ámbitos participan activamente en instancias organizadas por la Udelar con el propósito de influir en la formación de los estudiantes universitarios. En este punto el grupo de trabajadores plantea una alternativa a la formación de profesionales que no sean funcionales al sistema dominante, profesionales con otra lógica de trabajo.

Así lo expresa uno de los integrantes de la cooperativa: “*...siempre estamos interactuando porque nos parece vital estos espacios, a nosotros nos dieron de meter un pie dentro de la universidad lo metemos, porque queremos y tenemos enorme discrepancia de cómo están formando los técnicos, los profesionales, los que asesoran, funcional al sistema y de que hay otra realidad de que hay trabajadores que necesitan abogados y contadores, la oportunidad que tenemos nos metemos (...).*”<sup>86</sup>

Como vimos antes existen dos campos donde los integrantes de Profuncoop dan batalla por la reproducción del modelo, la primera es hacia los propios compañeros de los núcleos de trabajadores de los cuales son parte, buscando “*hacer cabeza*” y problematizar ideales de verse como trabajadores, una incursión en un mundo donde el capital reina y con su herramienta ideológica “*el instrumento negado*”. Así cada instancia de participación es una batalla con varios flancos.

---

<sup>85</sup> Ver Anexo Nro.4.

<sup>86</sup> Ver Anexo Nro. 1.

Por otra parte, en cada una de las instancias de lucha organizada por el movimiento obrero, los integrantes de Profuncoop se unen a sus “hermanos de clase”, en busca de una mejora general del estado del trabajador nacional.

En relación a esto último, uno de los trabajadores expresa: *“Nosotros hacemos la diferenciación, nosotros la tenemos bien clara, cuando existe una movilización del sindicato nosotros vamos con nuestros hermanos de clase a luchar contra el enemigo de clase, que sigue siendo el mismo, yo sigo siendo un trabajador soy dueño de mi medio de producción y tengo más problemas que antes. El sistema capitalista está pensado para los que ya tienen plata no para las cooperativas y mucho menos para el trabajador, (...) la brecha cada vez es mayor, cada vez es más difícil para un trabajador convertirse en dueño o por lo menos relativamente exitoso desde el punto de vista capitalista de su propia producción”*.<sup>87</sup>

### **III.3 Vinculación cooperativismo y el movimiento sindical**

La concepción que se tenía del cooperativismo desde el movimiento sindical ha ido cambiando, esto se dio como consecuencia que varios trabajadores que habían quedado desocupados debido al cierre de sus unidades productivas, comenzaron a buscar distintas alternativas para recuperar sus puestos de trabajo, optando por un modelo cooperativo como forma de organización para superar el desempleo.

En relación a lo anterior uno de los integrantes de Profuncoop expresa: *“El sindicato está teniendo una concepción diferente en cuanto a las empresas recuperadas en si mismo, porque hay muchas empresas que están cayendo,(...) no se, es una visión muy fuerte en el sindicato, recuperar esa empresa para los trabajadores. (...) La visión es no traer un inversor, sino que los trabajadores tomen la misma”*<sup>88</sup>.

Sobre esta misma concepción se expresa un dirigente de la F.C.P.U. *“Nosotros no hemos tenido problemas de ningún tipo, hemos sido recibidos en el sindicato, de hecho hay un relacionamiento histórico, pero el sindicato digamos han tenido un prejuicio con el tema de las cooperativas, creo que eso ahora se está cambiando un poco no, viene lento.”*<sup>89</sup>

El gran interés es potenciar a los trabajadores para que puedan hacerse cargo de los medios de producción sin la necesidad de un inversor, la opción por formarse como cooperativa surge en el horizonte.

---

<sup>87</sup> Ver anexo Nro. 2.

<sup>88</sup> Ver Anexo Nro. 3.

<sup>89</sup> Ver Anexo Nro. 5.

Según el testimonio de uno de los dirigentes del Secretariado Ejecutivo del Pit-Cnt: “(...) es un elemento central para la estrategia del PIT- CNT. Las tensiones que puedan existir tienen que ver con que no es lo mismo la dinámica sindical cuando hay una relación asalariada que cuando los trabajadores son digamos colectivamente propietarios de los medios de producción”.<sup>90</sup>

Desde la Central de trabajadores se ha resuelto que es necesario que los integrantes de aquellos emprendimientos autogestionados tanto cooperativas u otro sistema, participen en el sindicato de la rama de actividad. Pero no todos toman este camino, existen distintas posturas en torno al movimiento sindical, se acuerdo al testimonio de un dirigente de la F.C.P.U. existen opiniones en contra a la afiliación de cooperativistas al sindicato: “(...) con el Molino Santa Rosa el sindicato no lo deja afiliarse, no porque dice que en la cooperativa son patronos en fin.”<sup>91</sup>

En relación con esto podemos ver la postura de uno de los integrantes de Profuncoop: “Nuestra concepción es que eso es un error garrafal, vos nunca vas a dejar de ser un trabajador y el que se encarga de defenderte es tu sindicato siempre, tu sindicato no tiene intereses creado de clase, mas que tus propios intereses, entonces es el que te va a defender siempre, y están el resto de tus hermanos de clase que si a vos te va bien, y a ellos les va mal no dejan de ser tus hermanos, ¿vos qué vas a hacer, a vos te va bien y te olvidas de ellos?”<sup>92</sup>

Los integrantes de la cooperativa presentan una visión homogénea en relación a su vinculación y participan con el movimiento sindical tanto a nivel de su rama la U.N.T.M.R.A. como a nivel de la Central. También participan activamente de otras organizaciones como ser la F.C.P.U. y A.N.E.R.T.

Uno de los integrantes del Secretariado Ejecutivo del Pit-Cnt expresó cual es el nivel de participación que llevan adelante los integrantes de Profuncoop: “ellos están en todos los organismos del sindicato digamos, participan en el zonal, participan en la rama de actividad, participan en la dirección nacional entonces en la realidad desde la perspectiva de la estrategia de actividad del sindicato no se los ve como compañeros a parte que están adentro, se los ve en eso como un igual. (...) por ejemplo en la huelga metalúrgica por expresa decisión de la dirección llevada en la asamblea general nosotros tuvimos una huelga contra la patronal, por tanto en aquellos ámbitos donde nosotros

---

<sup>90</sup> Ver Anexo Nro. 4.

<sup>91</sup> Ver Anexo Nro. 5.

<sup>92</sup> Ver Anexo Nro. 3

*participábamos de la gestión no hicimos huelga contra nosotros mismos, ellos fueron exceptuados de esas cuestiones(...)*”.<sup>93</sup>

Por último, los socios de la cooperativa mantienen un claro lineamiento respecto a la unión a sus compañeros de clase, ellos no han cambiado su concepción como “trabajadores” aunque en este momento se encuentren cooperativizados y a cargo de sus medios de producción.

#### **III.4 Dilemas y limitaciones para el avance**

En lo que respecta a los posibles dilemas que puedan estar viviendo el grupo de trabajadores, se nos expresó que el mayor de ellos se dio cuando culminaron los contratos por donación modal con la I.M., y surgió la obligación casi absoluta de comenzar a participar directamente en el mercado a través de distintas licitaciones que en la mayoría de los casos realiza la Comuna montevideana y a realizar trabajos particulares.

Por otra parte, en relación a las limitaciones que posee la cooperativa, la más importante es sin lugar a dudas la dificultad para acceder a recursos económicos que le permita capitalizarse y así invertir en la producción corriente y también pensar en realizar una transformación productiva, pasando a utilizar métodos más avanzados de producción, que le permitirían obtener una mayor producción y eficiencia en todas las áreas.

Como describe uno de los trabajadores: “*el limite acá en el capitalismo, siempre es tener más capital y la posibilidad de acceder a el. Si nosotros tuviéramos una línea de crédito de 10 millones de dólares Profuncoop no tendría ningún problema, ese es el límite nuestro*”<sup>94</sup>.

El acceso al capital es el gran problema de este tipo de emprendimientos, Razeto lo define como “...*insuficiencia crónica de capitales propios, enfrentan notables dificultades para conseguir financiamientos crediticios...*”<sup>95</sup>. Este es uno de los males mayores que le atañan a este tipo de empresas, la falta de financiamiento para capitalizarse es algo patológico, en muchas oportunidades se toma la opción de unirse a un inversor externo, pero en casi todos los casos, éste es el que marca los lineamientos generales y limita la participación democrática que tanto es valorada.

De acuerdo al testimonio de uno de los cooperativistas: “...*si PROFUNCOOP*

---

<sup>93</sup> Ver Anexo Nro. 4.

<sup>94</sup> Ver Anexo Nro. 3.

<sup>95</sup> Razeto, Luis (2002). “*Las empresas Alternativas*”. Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo Uruguay. Pág. 145

*necesita coquillas, hacer el piso, no es tan fácil... este, esto es más o menos una cosa así no! (...) bueno el sistema es capitalista, con una firma, con un llamado telefónico...te dan un préstamo, y nosotros tenemos que demostrar, análisis de sangre, de vida, somos buenos, somos padres de familia, que no somos los chicos malos de la película, porque no está hecho el sistema para nosotros, es tan fácil de entender, es simple este sistema no está hecho para los trabajadores... ”<sup>96</sup>*

Si no aparecen capitales las dificultades de éste emprendimiento y de otros aumentan y se complejiza su viabilidad y aunque puedan asegurarse parte del mercado por convenios o por licitaciones Profuncoop se encuentra limitado por el mismo sistema de producción que utiliza que topea los niveles de manufacturación.

En relación a esto último, uno de los integrantes de la cooperativa expresa: *“Los importadores no están nada contentos con que exista Profuncoop porque le quita mercado a ellos. Nosotros somos tan malos empresarios que no nos fijamos en esas cosas, no vemos a quien hay que venir y darle el codazo, porque nosotros no actuamos de esa manera”<sup>97</sup>.*

De acuerdo al testimonio de integrantes de la cooperativa el ataque del Capital es a nivel corporativo debido a que Profuncoop ingresó al mercado y ahora la presión se lleva a cabo para que la capacidad productiva de la cooperativa no se amplíe, ya que según los testimonios de los trabajadores el negocio continua siendo rentable: *“...el poder económico sigue estando instalado, y presiona como presionó a PROFUNCOOP en algún momento y presionó a la U.N.T.M.R.A. para que esto no saliera, (...) pero si no comprendemos eso de que, si vos demostras que yo soy bueno ¿Por qué no le damos plata a este grupo?, bueno, ¡¡eso es Alicia en el país de las maravillas!! En este mundo es una guerra, tener una porción del mercado es una guerra permanente, todos los días y siempre va a ver alguien de atrás presionando... ”<sup>98</sup>*

Para seguir reflexionado sobre este tema me gustaría citar a Karel Kosik: *“Con mis proyectos, mi imaginación y fantasía, en mis sueños y visiones, puedo transformar las cuatro paredes de la celda en la que estoy recluso y encadenado en un reino de la libertad; pero estos proyectos ideales no cambian en nada el hecho de que las cuatro paredes son una prisión, y de que entre ellas estoy privado de libertad”<sup>99</sup>.*

Esta última cita me parece adecuada para describir a grandes rasgos lo que es la

---

<sup>96</sup> Ver Anexo Nro. 1.

<sup>97</sup> Ver Anexo Nro. 3.

<sup>98</sup> Ver Anexo Nro. 1.

<sup>99</sup> Kosik, Karel. (1967) *“Dialéctica de lo Concreto”*. Editorial Grijalbo. México. Pág. 259

actual vinculación de Profuncoop con el mundo del trabajo y el mercado, hoy por hoy, el grupo de trabajadores ha logrado implantar un modelo asociativo horizontal dentro del emprendimiento, trabajan para expandirlo hacia afuera buscando que otros lo tomen, pero a la hora de poder expandirse y lograr conquistar más mercado aparecen las presiones del capital y se llega a la situación en la cual se encuentran actualmente “seguro de desempleo”. La fase “*encarcelado en el reino de la libertad*”, lo plasma, en un mundo donde parece que cada uno es libre para poder trabajar y competir, este conglomerado de trabajadores es víctima de las presiones que impone el Capital, lo que genera grandes dificultades para acceder a créditos para adquirir maquinarias que hagan que su producción se expanda.

Las limitaciones son las mismas que muchos emprendimientos cooperativos: el acceso al capital para realizar inversiones que permitan incorporar nuevas tecnologías que permitan realizar un cambio en el modo de producción de la cooperativa, pasando del viejo molde en tierra al sistema de coquillas o en el mejor de los casos inyección.

A nivel interno también aparecen limitaciones, los distintos niveles de compromiso en cada uno de los socios es una clara limitante y los temores a la implantación de métodos de control de la producción debido a su asociación con métodos característicos de la empresa capitalista.

### **III.5 Cambios necesarios**

Durante el transcurso de este trabajo se han descrito una serie de cambios que se implantaron en la cooperativa pero sin duda existe la necesidad de realizar otros más significativos y profundos que permitan sostener a la cooperativa. Según el testimonio de uno de los trabajadores: “...*los trabajadores tenemos que hacer un click en la cabeza y no es fácil, estamos los trabajadores acostumbrados a que nos manden, cuando no nos manda nadie se complica, porque esto es mío...*”<sup>100</sup>

Casi la mayoría de los actores entrevistados han coincidido con la necesidad de “*hacer el click*”, ahora ya no hay un superior que los mande o controle, son ellos los que deben gestionarse e integrarse como cuerpo donde cada uno debe conocer el proceso, pero no como la lógica toyotista, la cual podría hacer prescindible a un funcionario, sino como parte decisora del emprendimiento.

Asimismo, ese click debe hacerse para no ponerle un freno a los cambios en el

---

<sup>100</sup> Ver Anexo Nro. 1.

método de producción que buscan lograr mayor eficiencia, el temor al control surge como uno de los temores más grandes y es un impedimento para introducir sistemas que optimicen la gestión que permitan obtener mayores niveles de competitividad.

Según Gerardo Sarachu la autogestión *“Es un ejercicio de poder desde un sujeto dispuesto a asumir su potencia que pone en evidencia la capacidad destructiva del capital y sus condicionamientos, al tiempo que valoriza la capacidad constructiva del trabajo asociado, sin desconocer sus contradicciones.”*<sup>101</sup> A su vez, según este autor *“Para poder hacer autogestión se debe romper al mismo tiempo con el aislamiento y con las relaciones de interdependencia (...) Pensar globalmente el trabajo como actividad creadora, superando la lógica de los fragmentos en que fuimos formados, atentos a los procesos de rutinización, atenuando la carga psíquica y física que toda labor supone para organizar efectivos cambios que permitan compartir los esfuerzos sin recargar, sobreexplotar e intensificar el trabajo de algunos y liberar el de otros.”*<sup>102</sup>

Algo a destacar es que en el mundo capitalista en el cual fuimos y somos formados a diario, en su *“lógica de los fragmentos”* generada por las formas rutinizadas de trabajo que deshumanizan al trabajador alejándolo del objetivo para el cual está pensado el producto, colocándolo en un lugar de la producción, como una pieza de la maquinaria. Profuncoop da un claro ejemplo de romper con las lógicas fragmentarias y con las lógicas de diferencias escalafonarias, existe un derecho y obligación de que la igualdad necesita de la vigilancia de todos sus integrantes para que continúe.

Para Paulo Peixoto *“la autogestión se evidencia como herramienta capaz de romper con lógicas de exploración propuestas entre capital y trabajo, porque se percibe en ella una forma de lucha directa contra la exclusión social que puede señalar otro modo, incluso, de producción.”*<sup>103</sup>

A partir de la definición de este autor se podría decir que el grupo de Profuncoop en este momento lucha internamente para poder maximizar la autogestión a su interna, y han logrado en parte romper esas lógicas de relacionamiento entre el Capital y el Trabajo, ya

---

<sup>101</sup> Sarachu, Gerardo. (2011) *“Poder hacer autogestión: desafíos y rupturas necesarias desde las experiencias asociativas populares en Pensamiento Crítico y Sujetos colectivos en América Latina. Perspectivas Interdisciplinarias”*. Coord. Yamandú Acosta, Alfredo Falero, Alicia Rodríguez, Isabel Sans y Gerardo Sarachu. Espacio Interdisciplinario. Udelar. Ediciones Trilce. Montevideo. Uruguay. Pág.: 199.

<sup>102</sup> Ídem Anterior. Pag: 211

<sup>103</sup> Peixoto, Paulo. (2008) *“Autogestión: por una pedagogía política de la precariedad”*, En revista de estudios Cooperativos. Año 13 Nro. 1 Diciembre 2008. Unidad de Estudios Cooperativos. Udelar. Pág.: 17

que todavía siguen siendo parte del sistema capitalista, el cual los frena en su afán de expansión, pero continúan teniendo en sus manos los medios de producción.

Continuando, otras de las áreas en las cuales los trabajadores han detectado mayores inconvenientes y necesitan realizar cambios profundos ha sido en la administración, han identificado sus carencias para el manejo de computadores, el labrado de actas, la confección de un libro de tesorería, etc.

Nuevamente, es oportuno destacar a la autogestión como un instrumento de empoderamiento para los trabajadores, y como tal, creo que es una herramienta a tener en cuenta para nuestra profesión, ya que contribuye a potenciar a los trabajadores como actores con capacidad de decisión.

## REFLEXIONES FINALES

Este trabajo investigativo pretendió realizar un análisis del modelo que lleva adelante la cooperativa Profuncoop. Considerando el momento histórico en el cual se encuentra nuestro país, inmerso en un proceso en donde la palabra cooperativa y autogestión ha comenzado a sonar entorno a varios proyectos productivos y algunos de estos proyectos por momentos ocuparon un espacio en la Agenda Nacional, la experiencia de los integrantes de la cooperativa Profuncoop surge desafiante.

El hecho de que este emprendimiento metalúrgico tenga un carácter cooperativo es una demostración de una auténtica alternativa en el mercado en el cual nos encontramos, cuestiona una de las características más visibles del mercado laboral la desregularización de las condiciones de empleo. Las constantes mutaciones –transformaciones- que sufre el capital buscando una mayor rentabilidad producen importantes cambios en distintas áreas con el fin de maximizar sus utilidades. Una de ellas es la metamorfosis del *mundo del trabajo*, que además surge como una clara estrategia del capitalismo para poder obtener mayor control sobre el trabajador, cuanto menos relación tengan entre si los obreros, menores serán los riesgos que presentará el capital de verse perjudicado.

Cuanto menos posibilidades de agrupación puedan tener los empleados mejor va a hacer el resultado para el capital. Cuanto menos especializado sea el funcionario menos costo generará y más posibilidades tendrá éste de ser parte de esa bolsa de trabajo poco capacitada, a la cual se la puede definir como mano de obra barata. Profuncoop es una contradicción a las características de esta metamorfosis del mundo del trabajo, pero el capital sigue presionando, aunque ahora a otro nivel para que esta cooperativa no pueda crecer.

En cuanto, a si es la autogestión cooperativa un instrumento emancipador del trabajador en el mundo capitalista en el cual nos encontramos, a partir del ejemplo de Profuncoop, podemos afirmar que sí lo es, ya que fomenta una participación activa del trabajador, incentivándolo y forzándolo a conocer y ser parte de la totalidad del proceso productivo, cada uno de los trabajadores logra conocer cómo se hace el producto, cuál es su destino, el costo del mismo y lo más significativo, consolida su derecho a que su opinión sea escuchada y considerada en pro de la mejora del logro del producto.

La experiencia de Profuncoop permite observar uno de los mejores aportes de este modelo, la evaluación y problematización del proceso por parte de todos los socios. Ya no queda reservada en manos de unos pocos, de la elite de la empresa, es un instrumento democratizador e inclusivo para el trabajador, que le permite superar los procesos de

subordinación en los cuales estuvieron inmersos. En el marco de esta experiencia esto es posible, pero surge la interrogante si esto se podrá lograr en una cooperativa que tenga un número mayor de integrantes.

Por otra parte, en lo que respecta a las transformaciones necesarias para una autogestión exitosa a nivel cooperativo, la primera se debe dar a la interna del trabajador, como surgía de varios de los testimonios, es necesario hacer un “*click*”, reconvertir la maquinaria interna, para así dejar atrás el antiguo modelo en el cual el trabajador estaba encasillado, acostumbrado a una posición de subordinación, a un patrón que lo dirigía.

Pero ahora surge el desafío de gobernarse a si mismos, porque nadie “*los manda*” y deben asumir la gestión total del emprendimiento. También es necesario dejar de lado los temores a la innovación, la cual por momentos puede ser mal interpretada y confundida con la implantación de un sistema de control y así peligrar la tan preciada democracia interna del emprendimiento.

Otra de las transformaciones necesarias es la adquisición de conocimientos en el área de la gestión administrativa, manejar computadoras, llevar libro de caja, hacer actas, esto es la esencia de la gestión, a la cual no es habitual que los trabajadores manufactureros tengan acceso. La capacitación en estas áreas será otro de los pilares para lograr una verdadera gestión democrática del emprendimiento, aunque por momentos estas áreas puedan llegar a quedar en manos de unos pocos, la necesidad del control o vigilancia por parte de todos los integrantes demandará conocimientos básicos que liberalicen el acceso a la información.

Continuando, en lo que tiene que ver a la forma de inserción de este tipo de emprendimientos en el mercado, en el caso de Profuncoop en una primera instancia se produjo únicamente como proveedor de la I.M por intermedio de un convenio por donación modal que les aseguraba una básica producción anual.

Pero una vez concluidos estos convenios la cooperativa se vio en la interrogante de cómo continuar, y lo más viable fue por intermedio de licitaciones y solicitudes de trabajos puntuales. Pero estas condiciones de inserción en el sistema capitalista, ponen en jaque la viabilidad y sustentabilidad del proyecto debido la falta de capital propio, por la gran dificultad para acceder a préstamos, que permitan introducir nuevas tecnologías que habiliten a competir a niveles de producción más elevados y así poder presentarse a licitaciones de mayor número de luminarias.

Asimismo, la sistematización de los procesos productivos se hace necesaria para optimizar el trabajo y así lograr una mayor eficiencia y poder comenzar a competir en un

mercado y a consecuencia de esto lograr la sustentabilidad, pero con el desafío de imponer una lógica que no tenga como principal eje existencial la fetichización del capital.

El acceso al capital continúa siendo la gran limitante para este tipo de emprendimientos y es aquí donde se encuentra una gran oportunidad para el Estado de generar instrumentos que permitan brindar oportunidades reales y accesibles para fomentar la organización de los trabajadores.

Por otra parte, las características que presenta el emprendimiento genera una acción sinérgica sobre sus integrantes, como así también sobre otros actores con los cuales el grupo se relaciona, sus integrantes buscan que el modelo que han desarrollado pueda ser tomado por otros trabajadores. Aquí surgen varios desafíos para el Trabajo Social ¿Cómo potenciar a este tipo de emprendimientos? ¿Cómo empoderar a sus integrantes? Para así aprovechar el capital cultural y social que han atesorado para volcarlo en nuevos emprendimientos y así ser quienes participen en la capacitación de nuevos emprendedores cooperativistas. Nuestra disciplina podrá ser quien continúe introduciendo cada vez más las voces de los trabajadores en ámbitos de formación de profesionales, no solo en el ámbito de la Facultad de Ciencias Sociales, sino en otras, para así poder brindar otras realidades y alternativas a los futuros profesionales que serán parte no solo del mundo del trabajo sino de la sociedad misma.

A la interna de Profuncoop existe una gran preocupación por el desarrollo de los recursos humanos, de los testimonios podemos observar que a través de este modelo organizacional horizontal se fortalecen los vínculos laborales, siendo un instrumento de igualdad, pero no como el sistema capitalista busca hacerlo, sino que el horizonte del emprendimiento marca una igualdad significativa “real”.

El proceso de “autogestión” generó un desafío en cada uno de los socios del emprendimiento, apoderarse de ese instrumento que en la mayoría de las oportunidades sigue siendo negado al trabajador. El desafío entonces requirió transformar las estructuras mentales que se encontraban diagramadas para cumplir un rol de subordinación, el cual ahora debía mutar y rápidamente pasar a ser agentes decisores en áreas tan distantes como la adquisición de materia prima, el diseño del producto, la logística, el destino, el valor y la ganancia.

Por otra parte, algo que no es común, e impacta significativamente cuando uno comienza a conocer la interna de este emprendimiento, es que todos los socios reciben el mismo salario mensual sin importar la antigüedad que se tenga en la cooperativa.

Una palabra que aparece como denominador común es “transformar”, estos

trabajadores todavía no han llegado a ser dueños de los medios de producción, sino que hasta el momento tienen el derecho de usufructuar una vieja maquinaria estatal la cual debieron ponerla nuevamente operativa, ya que se encontraba abandonada como consecuencia de la crisis ferroviaria que sufrió nuestro país a finales de la década del 80.

Por último, considerando el origen de la palabra liberal, libertad, resulta inspirador el encontrar un emprendimiento con intereses ciertos por la búsqueda de la libertad total de sus integrantes. La libertad de pensamiento, la libertad de opinión, y el gran anhelo de la liberación de las cadenas que impone el capital, a través de las cargas o simplemente de la imposición de una tarea sin el incentivo de crecer significativamente. Y esa libertad presiona uniendo a un grupo para luchar contra las adversidades respetando sus individualidades y proponiendo una alternativa, otra forma de “ser” y de “hacer”.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Antunes, Ricardo.** (2003) “*¿Adiós al Trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*”. Ediciones Herramienta. Buenos Aires. Argentina.
- **Castel, Robert.** (2009). “*La metamorfosis de la cuestión social*”. Paidós. Buenos Aires.
- **Foucault, Michael.** (2010). “*Hermenéutica del sujeto*” Ed. Altamira. Argentina.
- **Foucault, Michael.** (2002) “*Vigilar y castigar*”. Ed. Siglo XX. Argentina.
- **Guerra, Pablo** (2001) “*Sociología del Trabajo*”. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo.
- **Harvey, David** (2012): “*La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*”. Buenos Aires. Amorrortu Editores.
- **Heller, Agnes** (1985). “*Historia y Vida Cotidiana*”. Editorial Grijalbo. México.
- **Kosik, Karel.** (1967) “*Dialéctica de lo Concreto*”. Editorial Grijalbo. México.
- **Marx, Karl** (1985). “*El Capital libro I capítulo VI (inédito)*”. Siglo XXI Editores. México.
- **Mendy, Mariana** (2010). “*Empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) Formas de hacer, formas de ser*”. En *Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva*. Editorial Nordan – Extensión Libros, Udelar. Montevideo Uruguay.
- **Olesker Daniel** (2001), “*Crecimiento y Exclusión. Nacimiento, consolidación y crisis del modelo de acumulación capitalista en Uruguay (1968-2000)*”. Ediciones Trilce. Montevideo Uruguay
- **Sarachu, Gerardo.** (2011) “*Poder hacer autogestión: desafíos y rupturas necesarias desde las experiencias asociativas populares*”. En *Pensamiento Crítico y Sujetos colectivos en América Latina. Perspectivas Interdisciplinarias*. Coord. Yamandú Acosta, Alfredo Falero, Alicia Rodríguez, Isabel Sans y Gerardo Sarachu. Espacio Interdisciplinario. Udelar. Ediciones Trilce. Montevideo. Uruguay.
- **Yanni, Sebastián** (2011). “*Las empresas recuperadas y la autogestión obrera en Uruguay. La experiencia de Envidrio*”. En *Pensamiento Crítico y Sujetos colectivos en América Latina. Perspectivas Interdisciplinarias*. Coord. Yamandú Acosta, Alfredo Falero, Alicia Rodríguez, Isabel Sans y Gerardo Sarachu. Espacio Interdisciplinario. Udelar. Ediciones Trilce. Montevideo. Uruguay.

- **Peixoto, Paulo** (2008). “*Autogestión: por una pedagogía política de la precariedad*”. En revista de estudios Cooperativos. Año 13 Nro. 1 Diciembre 2008. Unidad de Estudios Cooperativos. Udelar.
- **Razeto, Luis** (2002). “*Las empresas Alternativas*”. Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo Uruguay.
- **Rieiro, Anabel**. (2008). “*Ensayos y Polémicas. Cooperativismo y Sindicalismo en Uruguay: el difícil camino a la emancipación. Retomando los aportes de Marx y Gramsci para el caso de las empresas Recuperadas por sus trabajadores*”. En revista de estudios Cooperativos. Año 13. Unidad de Estudios Cooperativos. Udelar.
- **Rosanvallon, Pierre** (1979). “*La Autogestión*”. Madrid: Editorial Fundamentos.
- **Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela** (2004). “*Las nuevas funciones del Sindicalismo en el cambio del milenio*”. Departamento de Sociología, Montevideo: Documento de Trabajo Nro. 71.
- **Uriarte, Oscar y Colotuzzo, Natalia** (2009). “*Descentralización, tercerizaciones, subcontratación*”. OIT. Impreso en Montevideo.

## FUENTES SECUNDARIAS

### 1. Monografías de grado y posgrado:

- **Rieiro, Anabel** (2009). “*Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay*”. Tesis de posgrado.

### 2. Sitios Web:

- Poder Legislativo (On Line). Disponible en: <http://www.parlamento.gub.uy/18407>. (Acceso 12/6/14).
- OIT (On Line). [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_203378.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203378.pdf) (Acceso: 09/2/15). <http://www.ilo.org/santiago/sala-de-prensa/WCMS...66.../index.htm> (Acceso: 09/2/15)
- I.N.E. (On Line). Disponible en: [http://www.ine.gub.uy/banco%20de%20datos/act\\_empydesem/ECH%20TOT%20Des%20M.xls](http://www.ine.gub.uy/banco%20de%20datos/act_empydesem/ECH%20TOT%20Des%20M.xls) (Acceso: 30/4/15).

- Instituto Cuesta Duarte. (On Line).  
[http://www.cuestaduarte.org.uy/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=13&Itemid=88](http://www.cuestaduarte.org.uy/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=13&Itemid=88). (Acceso: 30/4/2015).
- Intendencia de Montevideo. (On Line).  
<http://municipiod.montevideo.gub.uy/node/178> (Acceso: 09/02/2014)  
[http://intgis.montevideo.gub.uy/sit/data/otros\\_doc\\_y\\_proy/ie\\_Informe\\_Observatorio\\_Set\\_2007.pdf](http://intgis.montevideo.gub.uy/sit/data/otros_doc_y_proy/ie_Informe_Observatorio_Set_2007.pdf) (Acceso: 09/02/2014).
- Derecho del Uruguay (On Line).  
<http://derechodeluruguay.blogspot.com/p/derecho-privado-ii.html> (Acceso:30/4/15)
- Cooperativas de las Américas (On Line).  
[http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/aci\\_estatutos.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/aci_estatutos.pdf). (Acceso: 12/6/2014)
- Friedrich Ebert Stiftung, Oficina Uruguay. (On Line)  
<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/uruguay/06559.pdf> (Acceso: 30/6/15)

### 3. Artículos de revistas electrónicas:

- **Antía, Fernando** (2002) “*Uruguay 2002: contagio, crisis bancaria y perspectivas*”.  
Disponible en: <https://www.flacso.org.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=23638>.  
(Acceso: 11/6/15)
- **Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela.** (2003). “*La incorporación del trabajador al trabajo: Gestión y auto-gestión de los conocimientos en la sociedad de control*”. Disponible en: [https://relet.iesp.uerj.br/Relet\\_16.pdf](https://relet.iesp.uerj.br/Relet_16.pdf) (Acceso: 30/6/15)
- **Haddad, Fernando** (2003) “*Sindicalismo, cooperativismo y socialismo. En filosofía política y contemporánea. Controversias sobre civilización, imperio y ciudadanía*”. Bs.As. CLACSO.  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20100603122739/13haddad.pdf>.

### 4. Otros.

- **Tonet, Ivo** (s/d). “*Trabalho Associado e Revolução Proletária*”. Disponible en: [http://www.ivotonet.xpg.com.br/arquivos/TRABALHO\\_ASSOCIADO\\_REVOLUCAO\\_PROLETARIA.pdf](http://www.ivotonet.xpg.com.br/arquivos/TRABALHO_ASSOCIADO_REVOLUCAO_PROLETARIA.pdf) (Acceso: 11/6/15).
- Programa Departamental Frente Amplio para Montevideo, periodo 2005-2010.  
Disponible en: [http://issuu.com/montevideodefrente/docs/programadepantal\\_2005-2010\\_1](http://issuu.com/montevideodefrente/docs/programadepantal_2005-2010_1). (Acceso: 2/5/15)