

Desafíos de la innovación en Uruguay

El problema de la construcción del conocimiento productivo

EMA JULIA MASSERA
CLAUDIO ITURRA

"Fue como enamorado de la leyenda racial rioplatina que me apliqué a pintar, y es por haber pretendido colocarla en su propio ropaje y ambiente que logré hacerme una técnica mía, original, una técnica-lenguaje ..."
Pedro Figari, 1933.¹

Este artículo trata de la oportunidad y la necesidad de construir conocimiento productivo en un país, como Uruguay, que carece de tradición en ese sentido y que, salvo en espacios aún muy reducidos o marginales, no se plantea el problema. El tema es abordado a partir de la experiencia del Programa Girasol de la Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo de la Universidad de la República (UDELAR)².

Los miembros del Programa, pertenecientes a diversas disciplinas científicas, se han integrado a él en tanto que comparten una visión del mundo construida en interacción de la militancia social y la filosofía de la praxis, integradas a su formación y preocupaciones académicas. Esto explica su mirada científica y los temas y problemas que se plantea, construidos en relación productiva con el medio y expuestos a su crítica.

La experiencia del Programa permite discutir de qué tipo de conocimiento productivo estamos hablando, con qué relaciones y entre qué actores es posible construirlo.

El artículo es un aporte para que el problema pueda ser visto, señalando, a su vez, la existencia de actores y de pistas para la búsqueda de su solución.

Este constituye el primer papel sobre el tema, escrito por miembros del Programa.

Una cadena ineludible: Retomando nuestra historia

Acerca de la oportunidad y de la necesidad de producir conocimientos productivos en Uruguay

Entendemos que nos encontramos ante una encrucijada similar a la de la década de 1920. En esos momentos, ante la configuración del fordismo como un único nuevo modelo social e industrial hegemónico de alcance mundial, y sin que hubiéramos podido construir nuestra propia identidad industrial, como lo habían hecho en forma continua y rica los países del primer mundo durante siglos, se ve frustrada en nuestro país una de las pocas propuestas creativas, como la de Figari³.

¹ Pedro Figari. Carta a Alberto Zum Felde. París, nov.1933.

² girasol@adinet.com.uy

³ "Más racional y más digno del Estado sería formar artesanos en la verdadera acepción que debe tener esa palabra, dada su etimología, es decir obreros artistas, en todas las gradaciones posibles, (...) vale decir, obreros competentes, con criterio propio, capaces de razonar, capaces

Sin que entre nosotros lograra su potencialidad plena, hoy estamos ante la crisis de aquel modelo y de su forma de producción de conocimientos productivos. Si observamos atentamente el actual proceso mundial, no tiene sentido plantearse cumplir sucesivamente las etapas omitidas, sino que es menester construir un atajo. Vemos que, los países y las empresas exitosos, lejos de atenerse a recetas homogeneizadoras y dadas, desarrollan activamente lo propio a partir de sus tradiciones productivas, lo que los diferencia y les permite anticiparse ofreciendo algo nuevo, único e inmejorable, ubicándose en el llamado "camino alto" ante la globalización. Parándose en el presente desafiante, potencian su historia y la proyectan en el mundo de la competitividad contemporánea.

Allí, para su reproducción ampliada en el ámbito productivo, el capital desarrolla y utiliza principalmente conocimientos en la empresa, creando redes, interactuando, desde este ámbito, con el sistema educativo y el sistema científico tecnológico.

Las empresas que crean una competitividad sustentable descartan tanto el enfoque dualista, cartesiano del conocimiento, como las recetas conductistas disciplinarias.

El conocimiento decisivo ya no es, como antes, en el apogeo del taylorismo, el conocimiento que viene incorporado a las máquinas y es definido y traducido en órdenes de los ingenieros de la oficina de métodos. Es el conocimiento construido, "encarnado", a partir de sistemas de problemas.

A su vez, interpela al conocimiento de cada disciplina con el doble desafío de desarrollarse en tanto que tal y en su relación estrecha con otras disciplinas, para la creación de objetos sociales que son, por definición, interdisciplinarios e interprofesionales.

Las empresas redefinen y reinventan permanentemente su producto, su relación de mercado, su relación con el

cliente. El trabajo es, crecientemente, un espacio de dominio sobre eventos de producción, desde donde se emiten señales cognitivas para el rediseño de los productos y de la forma de producirlos. Las gerencias y los creativos de las empresas generan conocimientos en contacto con clientes, usuarios y proveedores y con las diversas categorías profesionales de la empresa. Las universidades y las empresas, y más comúnmente, redes de empresas y universidades, establecen laboratorios o talleres de construcción de conocimiento comunes, en conjunto.

Ocurre un proceso dinámico, aunque contradictorio y limitado, de permanente redefinición de las relaciones de producción y de las relaciones de producción de conocimientos productivos. Es un proceso particularmente conflictivo y contradictorio, aún en las empresas que lo desarrollan, que no constituyen mayoría en los países del primer mundo. Implica la superación de culturas organizacionales arraigadas y su propio desarrollo es contradictorio con la relación económica y de poder de la propiedad y la relación asalariada que están en la base de la sociedad, limitando especialmente la incorporación

de intervenir eficazmente en la producción industrial, de mejorarla con formas nuevas y más convenientes y adecuadas, así como de promover nuevas empresas industriales, de mayor o menor entidad." (Figari, P.; 1910. En *Educación y arte*. Montevideo, MIPPS, 1965, p.24). La propuesta de Figari constituía una crítica al intelectualismo académico, el parasitismo burocrático y al crecimiento del proletariado industrial. Concebía la industrialidad a partir del desarrollo elevado y democrático de un nuevo tipo humano que se realiza en forma original y propia de esta región del mundo. Abogado, diputado, miembro del Consejo de Estado, Director de la Escuela Nacional de Artes y Oficios y encargado de su reforma según su Proyecto de 1910, renuncia a ese cargo en 1921, ante la definición de otro proyecto para la misma, y se dedica a la pintura, por la cual es hoy conocido como una celebridad.

formal concreta y más libre, en la producción, de obreros, técnicos y científicos.

Esta necesidad y esta oportunidad que abre la crisis de la sociedad fordista nos encuentra muy mal parados. Primero, por la debilidad extrema o, llanamente, la ausencia de una tradición productiva creativa. Y segundo, más aún, debido a que las voluntades dominantes, en todas las tiendas y espacios, no se están planteando eso como problema.

Salvo excepciones que confirman la regla, el acento principal y abrumadoramente dominante en el país es una continuidad, en las nuevas condiciones de globalización y neoliberalismo, de una histórica cultura social rentística y no productivista, naturalmente asociada a una separación formal y a una ausencia de integración entre el mundo de la producción material y el mundo creativo científico y artístico. Se generan así, "naturalmente" propuestas "a la baja", centradas en los costos financieros y con el único norte de preservar el control político de la conducción de las empresas, terreno que nutre y se nutre de la confrontación como forma privilegiada de las relaciones laborales.

Las empresas y sectores científicos que buscan generar otras situaciones se ven con la dificultad de tener que crear prácticamente todas las condiciones para su desarrollo, en un ambiente que no los estimula e, incluso, les es hostil.

Esa cultura social rentística se asoció a la formación humanística y científica analítica, disciplinaria, determinada por sus vínculos con los centros de excelencia de los países desarrollados, por lo que esta separación de arte, ciencia y producción nos viene de nuestros orígenes históricos, su base ganadero extensiva y el modo de desarrollo basado en ellos.

Los intentos de ruptura, como el de Figari en su proyecto de Escuela Nacional de Artes y Oficios en la década

de 1910, fueron frustrados. Por otra parte, y esto es extraordinariamente significativo, todas las experiencias conocidas, de búsqueda de integración con la sociedad posteriores a ésta, de las décadas de 1940 y 1950, p.e., pertenecen a los ámbitos de la enseñanza técnica y primaria. Estuvo ausente la Universidad como espacio institucional y, por lo tanto, la investigación científica formal. Esto, tan fuerte, probablemente se explique por un alejamiento radical de la Universidad con relación a la creación industrial — lo que llevaría a Figari a plantearlo en otro ámbito y dentro de una propuesta donde la creación artística hacía las veces de investigación.

Vinculamos esa trayectoria y, más concretamente el fin que tuvo la propuesta Figari, con mayor precisión, a la combinación de los aspectos antes señalados de nuestra cultura dominante con la introducción en Uruguay de las concepciones científicas y tecnológicas asociadas a un taylorismo criollo. Estas buscaban una formalización del saber disciplinario y externo a la producción y su transmisión abstracta en las instituciones de enseñanza separadas de las fábricas, con el objetivo de separar al trabajador de la concepción de su trabajo.

Aquí, en Uruguay, con todo, el taylorismo y el fordismo, propiamente tales, fueron principalmente una superestructura, incidiendo en la constitución de los elementos políticos, sociales y educativos de nuestro Estado de Bienestar Social. Dado el carácter subordinado y protegido, así como la pequeña escala de nuestra industria, volcada preferentemente al mercado interno, la organización y la productividad taylorista fueron puntuales en algunas empresas y ramas, no se desarrollaron. El productivismo como ideología no existió. Fue expresamente combatido por los trabajadores, en tanto que se lo asimilaba a la explotación, y considerado algo mezquino por la sociedad, que asociaba — y asocia hoy — éxito empresarial con lobby político, ilícito e injusticia social — o sea sin ningún vínculo con lo

productivo. El salario creciente y el pleno empleo fueron conquistas de los trabajadores separadas de la base productiva que las sustentaba en el mundo desarrollado. De ese modo, los trabajadores y sus sindicatos eran parte, a su modo, de la cultura social rentística que seguía su curso tan campante, naturalmente que también en los lugares donde formalmente penetró el trabajo taylorista. De esta forma, las capacidades y conocimientos de los trabajadores, construidos en su trabajo cotidiano en ese tipo de industrias, chocaban con las tendencias dominantes tanto al nivel de cultura sindical, como de cultura empresarial.

En los años 1960, la crisis del Estado profundizó la fosa que antes calmamente separaba el mundo científico del productivo, reforzando el sesgo político y excluyente de las relaciones. Segmentos enteros del sistema educativo se separaron institucionalmente del Estado, en particular la Universidad de la República, y se aliaron a la Central Obrera. Del otro lado quedó la mayor parte del aparato estatal y las corporaciones empresariales.

En nuestro país recién en las últimas décadas, la apertura llevada a cabo ya bajo la hegemonía del neoliberalismo, obliga paradójicamente a concebir el desarrollo económico y productivo sobre la base de la introducción y transferencia de tecnología, tomando tardíamente un elemento del modelo fordista, cuando este ya está en crisis. En un contexto y una estructura diferente al pleno empleo, el salario creciente y la producción en masa impuesta desde la empresa, propios del fordismo y del Estado de Bienestar Social, la introducción de nueva tecnología sin cambio sustantivo en la concepción del producto y de la organización, sirve a la obtención de rentabilidad vía reducción de puestos de trabajo y de salario real, dando lugar, neoliberalismo mediante, a una versión remozada del rentismo tradicional y su consiguiente indiferencia por la integración de la creación productiva.

Segmentos de la clase política y empresarial dominante se sitúan inclusive en una posición activa y plenamente no productivista, estimulando y participando de negocios más o menos especulativos y cortoplacistas, sin temer hundirse en la corrupción e incluso, en algunos casos, justificándola.

Las organizaciones corporativas empresariales se ubican en el interior de este modelo, reubicándose, si se quiere, en una posición aún más defensivamente rentística, al cuestionar apenas aspectos que hacen a lo fiscal y financiero. Los sectores políticos de izquierda, las organizaciones corporativas de trabajadores y la academia han puesto su énfasis en el diagnóstico y señalamiento de las consecuencias perversas del modelo y la resistencia al mismo, situando como problema central el de la efectivamente desfavorable distribución de rentas en relación con los trabajadores, sin plantearse su accionar político en el horizonte de las propuestas productivas sustentables.

Cuando mucho, se oyen voces para que a partir de las potencialidades de Uruguay — belleza y ecología natural poco dañada, población educada y relativamente homogénea, estructurada y movilizada — produzcamos tecnología en el país, en particular, en la UDELAR, y la utilicemos. Esto, sin duda, constituye un avance en relación al problema que queremos plantear aquí. Pero resulta radicalmente insuficiente porque sigue sin ver lo inadecuado de la exterioridad del conocimiento en relación a los actores, así como del carácter puntual disciplinario del mismo.

Estas diversas visiones no permiten encarar de un modo crítico y creativo una alternativa real al modelo dominante. Entendemos que esto puede ser particularmente grave en un país como Uruguay, donde la escala del país y sus empresas, así como la estructuración de la sociedad civil, cuestionan radicalmente la posibilidad de competir “a la baja”, con altos volúmenes, bajos precios de productos

inespecíficos, bajos salarios y precarización del empleo.

A partir de la experiencia del Programa, que a seguir presentamos brevemente, pensamos que es posible y necesario utilizar la oportunidad de armonizar las mejores potencialidades del país para crear y desarrollar verdaderas empresas y que este desafío supone:

1. Buscar y encontrar caminos productivos propios del país y de cada empresa
2. Crear un conocimiento endógeno a la empresa
3. Constituir los actores de ese conocimiento
4. En síntesis, diseñar y experimentar condiciones epistemológicas y metodológicas adecuadas.

La experiencia del programa Girasol

El programa Girasol, es un programa universitario interdisciplinario que trabaja en empresas e instituciones a partir de problemas relativos al trabajo y a la producción. El objetivo de sus investigaciones es la identificación y solución de esos problemas.

En los escasos años de su gestación y de su efectiva existencia, el equipo universitario que se fue conformando se ha ido planteando los cuatro desafíos arriba señalados.

El punto de partida del programa no fue la aplicación o la revisión de un modelo teórico existente en el país o fuera de éste. Por el contrario, nace de la necesidad de darse tanto una teoría como una epistemología que permitiera una nueva mirada para la identificación y la solución innovadora de problemas productivos, como de construir este tipo de soluciones.

El programa nace en un espacio y en una situación social e institucional concreta, de la cual es, también, activo constructor.

En 1990, dando continuidad a relaciones históricas de carácter político estatal, ahora en la nueva coyuntura de

transformaciones mundiales del trabajo y de redemocratización del país, la UDELAR y el Plenario Intersindical de Trabajadores — Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT) firman un Convenio Marco de cooperación científica y técnica. En 1992, se crea en la UDELAR la Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical, en ese entonces dependiente directamente del Rector. Los conocimientos y experiencias desarrollados por la Unidad en cooperación con facultades y servicios universitarios constituyen los antecedentes del programa. Este fue creado en 1997 en que pasó a llamarse Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo, dentro de la Dirección General de Relaciones y Cooperación.

Expndremos la trayectoria general que siguen las investigaciones del programa a partir del relato de una investigación en curso en la fruticultura.

Esta estrategia de investigación fue inicialmente diseñada y experimentada en 1994, en el Convenio UDELAR- Fábrica Nacional de Papel - Centro Unión Obreros del Papel y Celulosa, investigación que constituye el primer antecedente significativo de la epistemología y metodología del programa. Posteriormente fue desarrollada y experimentada en varias empresas, abarcando actualmente trabajos con sectores productivos que incluyen multiplicidad de empresas y productores de las áreas pública y privada, así como instituciones educativas y corporaciones profesionales.

Volviendo a nuestro ejemplo, durante este año 2000, se espera desarrollar un proyecto que se propone incubar empresas de servicios agroindustriales en la fruticultura en el sur del país. Este proyecto es resultado de un acuerdo de cooperación científica y financiera de un equipo universitario interdisciplinario, integrado por investigadores de las áreas de sociología del trabajo, economía, ingeniería agronómica, geografía y comunicación, tres empresas frutícolas líderes en el sur del país y el CONICYT.

A este punto llegó la investigación, tras una trayectoria de varios años, iniciada en 1995, con una demanda de estudios del PIT-CNT a la Unidad, sobre tercerizaciones en la citricultura. Esta investigación, como normalmente todas las realizadas, tiene su origen en problemas de relaciones laborales.

La situación más común en el origen de una investigación es que llegue a la unidad un sindicato y/o una empresa solicitando un estudio que les permita encarar problemas de relaciones laborales vinculados a las estrategias de sobrevivencia y reconversión escogidas por las empresas.

En este caso, la Comisión de Asalariados Rurales y Agroindustriales del PIT-CNT estaba preocupada por las tercerizaciones en la citricultura: una empresa del departamento de Paysandú había despedido 400 trabajadores de su packing para luego tomarlos de una empresa tercera que los contrataba. Tercerizaciones del mismo tipo ocurrían en la cosecha, especialmente en el vecino departamento de Salto. Esto tenía un efecto desquiciador sobre los sindicatos y sobre las relaciones laborales. Se suponía, y ésta era la hipótesis de base de los que solicitaban el estudio, que la tercerización de la contratación de mano de obra en la citricultura respondía a la tendencia dominante en el país, que concibe la competitividad a partir de la reducción de costos, específicamente de costos salariales.

Si la investigación se hubiera orientado exclusivamente a la verificación o contrastación de esta hipótesis — eso era lo que se nos pedía — la habría efectivamente comprobado, como ocurrió, pero allí se habría quedado, no ofreciendo ninguna solución.

Por el contrario, guiándonos por la estrategia epistemológica y metodológica ya desarrollada y experimentada anteriormente, buscamos crear las condiciones para seguir el siguiente camino:

a) Identificar y definir problemas de investigación que estuvieran en las

preocupaciones de origen de la demanda de estudios.

b) Orientar la identificación y definición de problemas de investigación por la búsqueda de soluciones.

c) Crear soluciones y para ello, diseñarlas, experimentarlas y evaluarlas.

¿Por qué? Por dos razones:

Primera razón. Nuestras investigaciones tratan de interpretar la necesidad de los que se acercan con sus demandas de estudios. Aunque ellos se adscriban a otro tipo de transformaciones, la investigación se apoya en esa voluntad y se trabaja en forma conjunta para desarrollarla orientada a las necesidades de una competitividad sustentable.

Segunda razón. La condición de éxito es hacer la trayectoria de investigación junto con los actores productivos directos. El objeto que cambia está constituido por ellos. De allí que la investigación los reconoce efectivamente como actores del conocimiento creado: parte de los problemas tal cual los perciben pero es una crítica activa de ese punto de partida.

El desafío es crear nuevas estructuras productivas, nuevos objetos sociales reales. Desde el punto de vista epistemológico son cuatro las condiciones siendo que la primera es la razón de base:

1. No es posible ni deducir ni inducir la solución del objeto existente. Se trata de crear una estructura nueva, cuyo diseño no se deduce de la anterior. En la medida que el objetivo es resolver problemas mediante el cambio del objeto no es posible deducir el nuevo objeto de anterior. Hay una hipótesis de base de que los problemas que interesa resolver de la estructura existente sólo se resuelven cambiando la estructura que los origina. Mejor dicho, hay una búsqueda de ese tipo de problema, que permite plantear el pasaje al cambio. La investigación se plantea desde un objetivo final, conocido en su intención

el cambio, pero radicalmente desconocido desde el punto de vista cognitivo.

Se trata, pues, de una aproximación más bien constructivista y propiamente creativa.

2. Esto coloca la identificación y definición de problemas a investigar en un plano peculiar. Es preciso distinguir (i) síntoma de problema y (ii) problema de (iii) problema de investigación. Los problemas de investigación (iii) van a ser aquellos desde los cuales es posible ver, querer y construir una solución.

Los problemas de investigación (iii) no son literalmente aquellos que expresa en su origen la demanda de investigación, ni siquiera los problemas que están detrás de esos síntomas, sino los que la investigación construye como problemas de investigación para su solución. El pasaje de (i) síntoma a (ii) problema y de (ii) problema a (iii) problema de investigación, expresa una ruptura y salto epistemológico, incluyendo modificaciones en el por qué, para quién, con quién y cómo.

3. Esa ruptura y ese pasaje de (i) síntoma a (ii) problema y de (ii) problema a (iii) problema de investigación no admite separarse de los actores productivos directos y debe realizarse con ellos. Este aspecto no es otro que el del proceso de constitución de los actores de la investigación, los actores productivos directos, los científicos y los institucionales, y de sus relaciones epistemológicas institucionalizadas. O sea, se parte de un intercambio en torno a síntomas y se llega a la constitución de situaciones de laboratorios conjuntos de investigación.

4. Diseño y experimentación del cambio son inseparables. Se cambia cambiando. Se descubre, se inventa, inventando, cuando el conocimiento se hace cultura, acción, voluntad, o mejor, cuando el conocimiento se reconoce en la nueva cultura. La experimentación y la evaluación de las soluciones son partes sustantivas del diseño de soluciones. Cumple, sobre todo, un papel destrabante del miedo al cambio, sobre todo del miedo al cambio impuesto, al dar lugar

al cambio creado, reflexivo, elaborado internamente, "endogenizado".

En realidad, el problema que originaba la demanda del PIT-CNT, debía ser considerado no un problema sino un síntoma. Buscar una contrastación de la hipótesis significaba no poner en cuestión o dar por sentado, por ejemplo, que la tercerización tenía como referente un buen plan de desarrollo competitivo sustentable. O sea, podía significar no ir al problema que podía estar en el origen de las relaciones laborales conflictivas y desquiciantes. En efecto, parece difícil, si no imposible, esperar que los trabajadores del packing aceptaran sin más las consecuencias de una estrategia empresarial que los perjudicaba en forma directa y palpable y que, por si fuera poco, pudiera no encuadrarse en un desarrollo empresarial sustentable. La tercerización se inscribe en una mirada/estrategia y el problema estaría en esta. Pero para hacer de este un problema de investigación con vistas a una solución no existía ninguna condición de arranque: no se percibía ningún camino para que los actores se pudieran sentar a investigar una solución. Por el contrario, estaban enfrentados con conflicto y violencia en torno de la tercerización.

¿Cómo hicimos, a partir de la demanda del PIT-CNT, para poder avanzar en la investigación?

La investigación realizada para el PIT-CNT tuvo una duración de apenas cuatro meses. Fue realizada por un pequeño equipo de sociólogos y laboralistas de las facultades de Agronomía, Ciencias Sociales y Derecho, que contaba con muy pocos recursos económicos.

Debido al estado de situación en el origen de la demanda, la investigación sólo podía tener un carácter exploratorio y partía de una situación de exterioridad total en relación con el objeto, las empresas del sector. El principal instrumento de investigación fue la entrevista a gerencias, mandos medios y trabajadores. De las seis mayores empresas citrícolas a las cuales nos dirigí-

mos obtuvimos atención adecuada de cuatro — entre las que se encontraba la ya abordada con el problema de tercerización de su *packing*—. De cualquier forma, pudimos reconstruir en parte la información relativa a tercerización en las otras dos. Estas 6 mayores empresas, ubicadas principalmente en Salto y Paysandú, eran responsables por el 80 % de la exportación y el 43 % del empleo del sector citrícola en el ámbito nacional, constituido por unas 15.000 personas en el pico de la zafra, en su abrumadora mayoría zafrales de cosecha y *packing*.

Nuestro diagnóstico fue:

* Efectivamente, la tercerización de la contratación de mano de obra en el *packing* tuvo como objetivo reducir la masa salarial, con mayor precisión, a poco más de la mitad. La empresa adujo que estaba pagando salarios muy superiores a las demás — lo que fue corroborado — y que eso afectaba su competitividad.

* Sin embargo, la tendencia absolutamente dominante en el sector, tanto en el *packing* como en la cosecha, no es a la tercerización de la contratación de la mano de obra u otra forma, sino la inversa, la verticalización. Cada una de estas 6 empresas del sector abarcan todas las fases del proceso productivo y tratan de contratar directamente la mano de obra en todas las fases.

* Existe dificultad de obtener mano de obra para la cosecha en tiempo y forma. Esta es la razón que lleva a las empresas a tratar de asegurarse la gente por la vía de la contratación directa. Aún así no pueden resolverlo satisfactoriamente. El ausentismo durante la zafra y la rotatividad interzafra son muy elevados. En el pico de la zafra la competencia por la mano de obra entre las empresas es feroz y nunca se tiene la seguridad de tener la gente.

O sea que se verifica la hipótesis de los demandantes del estudio pero el fenómeno no constituye una tendencia sino todo lo contrario. Sobre todo, aparece un problema que no estaba en el horizonte de los demandantes del estudio y que se revelaba bien interesante.

En un país donde sólo se hablaba de cómo tercerizar para flexibilizar el empleo y reducir los costos salariales, aparece un sector que tiene dificultad para seguir ese camino. A pesar de la desocupación — piénsese que en Paysandú en ese momento era del orden del 15% —, la gente no quiere ir a trabajar a la cosecha de citrus, aunque los contrate la empresa principal.

Lo más interesante fue verificar que el problema en realidad se planteaba crudamente porque había una contradicción entre la *performance* a alcanzar por el sector y la escasez, ausentismo y baja calificación de los cosecheros:

- a) el sector citrícola produce principalmente fruta de mesa de primera calidad con destino al primer mundo y estaba profundizando esta estrategia con nuevas plantaciones que implicaban una duplicación del volumen de producción en menos de 10 años.
- b) no encuentra mano de obra en la cantidad y calidad deseada para la cosecha.

El sector citrícola se orientaba a una especialización interesante para Uruguay, al acentuar la primera calidad y producir una fruta diferenciada con una calidad propia de nuestras condiciones naturales. Pero esa fruta no se puede arrancar, hay que cortarla una a una de determinada manera y en plazos ajustados. Eso sólo se puede hacer disponiendo con seguridad de un número importante de cosecheros responsables de su trabajo. De otro modo, el sector podría conformarse con una mano de obra ausentista y descalificada. En este caso precarización del empleo y *performance* de calidad parecían ser excluyentes. Pero además, el tamaño del problema en

términos de cantidad y calidad de mano de obra ponía el problema en términos específicamente uruguayos: ¿cómo hacer que uruguayos radicalmente ciudadanos e hijos de ciudadanos fueran a trabajar en la cosecha de citrus?, ¿qué habría que cambiar para asegurar la sustentabilidad armónica del sector, amenazada en la cosecha, por acréscimo, el punto más frágil y crítico de la cadena productiva?

Nos pareció, entonces, un excelente problema de investigación, porque permitía poner en evidencia lo inadecuado de las orientaciones dominantes en el país, pero sobre todo, porque se podía pensar que el problema tuviera solución en la dirección de encontrar soluciones propias del país. Podíamos contar con la presión de una necesidad empresarial en empresas que, aunque no se habían planteado las condiciones sociales de su producción, ya se habían trazado una estrategia de especialización de producto interesante o propia.

Pero en el momento sólo nosotros veíamos el problema definido de ese modo. Ni el PIT-CNT que había sido nuestro socio en el arranque ni las empresas estarían dispuestas a financiar la investigación de ese problema, precisamente porque no se veía y no se veía no sólo porque no se quería ver sino porque no se podía ver su solución, como lo mostró la propia investigación posteriormente, y a esto volveremos porque, como vimos, es el eje de nuestra epistemología.

La UDELAR no disponía en ese entonces de una ventanilla adecuada en los tiempos y la forma para solicitar financiamiento. El CONICYT sólo financiaba investigación en ciencias básicas y tecnología dura.

Se trataba de financiar una investigación que permitiera definir el problema con tal nivel de precisión y de participación de los actores del sector que lo hiciera visible por lo menos para aquellos que estuvieran abiertos a verlo, que “necesitaban” verlo.

Nos dirigimos entonces a la Junta Nacional de Empleo (JUNAE), organismo tripartito con importantes recursos para investigación, destinados a orientar las actividades de capacitación, ubicado dentro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Una investigación para la JUNAE-MTSS nos permitiría, por lo menos, relacionarnos legítimamente con los actores. Además, la JUNAE estaba entonces interesada en realizar investigaciones en los sectores de alto crecimiento del empleo, por un lado, para mostrar algo positivo y ayudar a un sector en crecimiento, por otro, porque supuestamente habría una relación entre crecimiento del empleo y necesidades de capacitación. Aunque el problema de la JUNAE no era bien nuestro problema, era posible conjugarlos. Teníamos allí un actor institucional adecuado en el momento preciso.

Así es que, en 1996, presentamos un proyecto a la JUNAE desde el departamento de Sociología —no había aún un reconocimiento institucional académico de la Unidad como espacio de investigación universitaria⁴—. Titulamos el proyecto, no sin intención, “*Calidad, empleo y capacitación en el citrus uruguayo*”. El aire que nos dio el apoyo y el financiamiento de la JUNAE permitió, por un lado, relacionarnos más directamente con las gerencias de las empresas y con los trabajadores, dando lugar a la manifestación de sus percepciones y, por otro, ubicar el problema con precisión para Uruguay en su marco competitivo internacional, produciendo evidencias con respaldo estadístico. El principal instrumento fue la encuesta realizada a cosecheros, con validez para el universo de empleo de las 6 mayores

⁴ La investigación interdisciplinaria, y con esa epistemología, levanta fuertes resistencias. La unidad había sido concebida como representación institucional de la Universidad ante los sindicatos — dentro del anterior esquema de relaciones político-estatales — y ventanilla receptora de demandas sindicales.

empresas. La encuesta arrojó las cifras de ausentismo, rotatividad, condiciones de trabajo y problemática del contrato zafra que precisábamos. También nos permitió conocer con precisión algo que luego se transformó en una luz para la solución del problema: la desocupación alcanzaba a los cosecheros sólo algunos meses del año, en apenas un 20%. Un 50% de los cosecheros trabajaban todo el año en tareas agrícolas de diversas producciones zafrales.

Debido al propio carácter del estudio, realizado para el MTSS, los informes parciales y el informe final fueron públicos, presentándolos en Salto, Paysandú y Montevideo. Se realizó una publicación "*Citrus del sur salen a conquistar el norte*" y, posteriormente dentro del proyecto que citamos a continuación, un vídeo recogiendo las diferentes formas de cosechar y las condiciones de trabajo en la cosecha.

En el segundo semestre de 1997, una de las empresas, Milagro S.A., a nuestra propuesta, se dispuso a experimentar soluciones en sus quintas del sur del país, afinar el conocimiento del problema, recibir recomendaciones.

Milagro profundizó el cambio técnico en la cosecha y realizó un censo a cosecheros en las quintas del sur. Pero los principales instrumentos de investigación fueron el Grupo de Discusión con cosecheros, la reunión interprofesional — con gerente, mando medio y grupos de cosecheros en una quinta — y una relación de conocimiento más fluida con la gerencia. Por primera vez había ámbitos de creación de conocimiento conjunto. Esto permitió descubrir nuevas dimensiones del problema y realizar recomendaciones a la empresa.

Pero el principal aporte de esta etapa de la investigación no fueron esas recomendaciones a la empresa para sus cambios internos. El principal descubrimiento fue que ni la esta empresa, ni ninguna de las empresas del sector mancomunadas podían resolver el problema. La suma de las empresas y su crecimiento, al contrario, sólo lo agravaba.

Empezó a surgir la hipótesis de la necesidad de articular zafras complementarias en el año agrícola — la de hoja perenne (citrus), con la de hoja caduca (manzana, pera, durazno, etc.), uva y horticultura—. Hipótesis presente en el año de trabajo del 50% de los cosecheros que, con todo, a pesar de trabajar todo el año, eran zafrales en cada zafra. Hipótesis que también tuvo como referente lo visto en el viaje a California, donde entramos en contacto directo con las grandes organizaciones de la industria cítrica y visitamos una empresa de cosecha que nos abrió sus puertas por intermedio de Milagro S.A.

Es interesante notar que el problema no se podía ver. Sólo una hipótesis de solución, que planteaba una ruptura con el objeto existente, la articulación empresarial horizontal de distintas zafras, podía permitir plantear un problema de investigación en el sentido fuerte que aquí hemos utilizado el término.

En 1998, por sugerencia y en acuerdo con Milagro S.A., realizamos entrevistas a productores de zafras complementarias. Y en 1999, elaboramos un Programa de Investigación para un período de dos años — a esa altura era clara la necesidad, y la oportunidad, de articular múltiples actores empresariales e institucionales con tiempos adecuados — y solicitamos financiamiento en la Universidad, con la contraparte de lo que había puesto Milagro en 1997.

Dentro del programa, en 1999, realizamos encuestas a cosecheros de uva y manzana, de las zafras complementarias del citrus en el año agrícola y entrevistas a productores y a la empresa líder de hoja caduca en el país, Migranja S.A., ubicada en el sur. Esto nos permitió llegar a la constatación de que era posible aproximarse a una horizontal en el empleo en el sur, sumando hoja perenne, hoja caduca y uva. Con esa horizontal de empleo en la mano, reunimos a las dos empresas frutícolas líderes en el sur, Milagro S.A. y Migranja S.A. — a las que se sumó luego una

asociación de pequeños productores agrícolas de exportación, Agrisur C.A.R.L. El acuerdo surgido, que coincidió con el nuevo programa del CONICYT de empresas asociativas, permitió estar hoy planteando la incubación de las empresas de servicios de cosecha, poda y otros servicios agroindustriales como solución al problema identificado años antes.

Recién en este proyecto, luego de cinco años donde predominó ampliamente el diagnóstico analítico disciplinario, principalmente externo a la empresa y al lugar de trabajo, se ha podido plantear la posibilidad de la integración y creación de conocimientos dentro de las empresas, interdisciplinaria e interprofesional, una vez que se ha podido acordar una hipótesis de solución que supone la creación de un objeto nuevo, las empresas a incubar, que requiere ese abordaje epistemológico y metodológico.

Precisamente, el instrumento central para la incubación de las empresas es el taller. Un taller que hemos diseñado a medida de nuestra cultura y problemas en nuestras experiencias con empresas y trabajadores uruguayos⁵.

Básicamente, este taller es algo más que el Grupo de Discusión de la metodología estructuralista — no es sólo para identificar estructuras sino sobre todo para cambiarlas — y algo también diferente de la “asamblea”. Este último instrumento es sólo parcialmente apropiado para la construcción de conocimientos, entre otras cosas porque es sólo intraprofesional o de clase. Por otra parte la asamblea sería un camino mal interpretado en Uruguay por el sesgo exclusivamente reivindicativo y de difícil construcción de soluciones que esta tiene en la cultura sindical uruguaya.

El taller tiene partes y etapas de integración de conocimientos, de modo de poder llegar, efectivamente a cambios. Este tipo de creación de conocimientos capacita para un dominio cognitivo perdurable e innovador sobre el objeto creado. Una vez explicitada la estrategia para el conjunto de

los participantes en una única reunión, el taller comienza por talleres profesionales separados — de trabajadores por un lado, y gerencias, por otro. En esos talleres intraprofesionales se parte de los síntomas señalados por los participantes y se va a los problemas y a las hipótesis de solución, en una estrategia signada desde el principio por la orientación a la búsqueda de soluciones.

Eso permite anclar en la gente y salir de la queja y la reivindicación rápidamente. En cada caso se decide donde se integran los técnicos y mandos medios. En este caso, de incubación de empresas a partir de las empresas “madres”, los postulantes a empresarios de las empresas incubadas son integrados a ambos talleres. Luego, se crea el taller interprofesional, donde se van volcando las construcciones de los talleres profesionales.

El taller interprofesional es formalmente muy importante porque el equipo universitario no trasiega ninguna información de un taller profesional a otro, asunto fundamental de confianza y confidencialidad. De modo que el intercambio y la creación de conocimientos interprofesional se da “cara a cara” en diálogo directo en torno al conocimiento. Es el taller interprofesional el lugar por excelencia de integración y creación de conocimientos. Este diseña, realiza y evalúa la experimentación de soluciones que dará lugar finalmente, en el caso que estamos aquí relatando, al diseño de las empresas incubadas.

⁵ No se encuentra aquí ninguna novedad radical. Lo diferente con relación a otras experiencias internacionales (Ej., WTI en EEUU. LATTs y Nouvelles Qualifications en Francia) es el acento en la participación de los trabajadores en la construcción de conocimientos y las características institucionales. Esta tiene su origen en la particular formación educativa, profesional y política de la clase obrera uruguaya y la peculiar historia de relaciones obreras con la Universidad.

Pistas y actores

El relato de una experiencia de investigación realizada dentro del programa busca dar paso a la idea de la necesidad de una opción subjetiva rupturista, así como a la oportunidad y necesidad de crear un conocimiento productivo propio en Uruguay.

El relato muestra, por un lado, como esa oportunidad y esa necesidad no es percibida en las esferas dominantes y carece de entorno social e institucional para su desarrollo, en particular en la UDELAR, lugar donde paradójicamente tiene su origen la experiencia.

Por otro lado, el relato es también muy elocuente en mostrar múltiples actores empresariales, universitarios y gubernamentales que en los últimos años vienen buscando salidas y encontrando diversas formas de articulación social e institucional que permiten vislumbrar caminos para crear las condiciones de posibilidad de una ruptura con la ausencia de tradición en la creación de conocimientos productivos y con la cultura social rentística históricamente dominante y actualmente integrada al esquema neoliberal.

Lo hace sin agotar una demostración, ni del análisis causal explicativo de esa cultura ni pretendiendo una generali-

zación en la solución encontrada. Por el contrario, como parte de la concepción del programa, para arribar a la solución de un problema no pasa por escudriñar un diagnóstico analítico, general y exhaustivo del mal, sino por la generación de hipótesis concretas de ruptura y su experimentación y evaluación real.

El relato permite arribar a la necesidad, a la oportunidad y a la posibilidad de producir un determinado tipo de conocimiento productivo: a partir de problemas concretos de la producción orientados a su solución, en la empresa, construyendo redes empresariales y laboratorios comunes con la Universidad y el sistema educativo, con la participación de todas las categorías profesionales del trabajo, interdisciplinario, en unos tiempos-plazos propios, que den lugar a un proceso de acercamiento entre los actores, a la experimentación y a la evaluación.

A nuestro entender, lo expuesto pone a dos actores principales en el medio de la cancha, la UDELAR y el gobierno, de quienes es dado esperar esa voluntad subjetiva que permita diseñar el entorno imprescindible para el florecimiento de nuevas opciones y caminos de integración y creación de conocimiento productivo, sin desmedro del desarrollo de la aquí expuesta y defendida. ♣

Resumen

El artículo trata de la necesidad de construir conocimiento productivo en un país, como Uruguay, que carece de tradición en ese sentido y que, salvo en espacios aún muy reducido, no se lo plantea. El tema es abordado a partir de la experiencia de un programa interdisciplinario e interprofesional generado al interior de la Universidad de la República. Su experiencia permite discutir de qué tipo de conocimiento productivo estamos hablando, con qué relaciones y entre qué actores es posible construirlo. El artículo es un aporte para que el problema pueda ser visto, señalando, a su vez, la existencia de actores y de pistas para la búsqueda de su solución. ♣

Palabras claves: trabajo, innovación productiva, conocimiento productivo, investigación-acción