

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE CONOCIMIENTO Y DESARROLLO PRODUCTIVO ¹

Emma Julia Massera Garayalde

Introducción

En este artículo exponemos el resultado de una investigación sobre estrategias empresariales de desarrollo productivo en Uruguay.

El estudio es afluente de una investigación mayor, de apoyo al diseño de políticas nacionales de educación superior. Uno de los objetivos de la mencionada investigación es trazar el mapa de las perspectivas presentes en la sociedad uruguaya respecto a las relaciones entre conocimiento y desarrollo productivo.

Para realizar el trabajo, partimos del análisis de contenido de los informes y publicaciones de 14 estudios de caso de empresas y procedimos a construir modelos de empresa expresivos de las diferentes lógicas de desarrollo encontradas. En algunos casos, el análisis de contenido fue complementado y contrastado con entrevistas.

Nuestro presupuesto teórico-metodológico es que la empresa reúne de un modo singular concreto las múltiples determinaciones sociales y que, por lo tanto, una investigación de y desde la empresa permite identificar perspectivas presentes en la sociedad.

Para la construcción de los modelos observamos cuatro dimensiones de la empresa: negocio, conocimiento, trabajo y relaciones laborales ².

La dimensión conocimiento es tomada como núcleo de referencia de las otras dimensiones.

Investigaciones realizadas en los últimos doce años por la autora y el equipo al cual pertenece ³, detectan dificultades para el desarrollo de conocimiento productivo, tanto en la academia como en las empresas e instituciones de la sociedad. También esas investigaciones registran la ausencia de cambios productivos relevantes en Uruguay, aún cuando a nivel mundial a partir de los años 1970 se procesan transformaciones de paradigma, planteándose una interrogante acerca de la inserción de Uruguay en el mundo y en la región.

1 Artículo publicado en El Uruguay desde la Sociología. Montevideo: Departamento de Sociología (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República) 2002, p.355-373.

2 La construcción de los modelos expresivos de situaciones presentes en Uruguay, aquí presentada, fue precedida de la construcción de modelos teóricos de tendencias de larga duración a nivel mundial, a partir de la discusión de los hallazgos de la Sociología del Trabajo. Ver: Educación y desarrollo productivo de Uruguay. Reflexión a partir de un estudio de caso de la educación superior. Montevideo: Departamento de Sociología – Documento de discusión interna, 2003.

3 Ver Ver Bianchi, 2002; Bulloni, 2003; Cavallaro, 2003; Delgrosso, 2001; De Oliveira y Mendy, 2002; De Oliveira, L., Mendy, M., Morales, S., Pittaluga, L. 1997; De Oliveira, L.; Mendy, M.; Morales, S., y Santamarta I., 2000; Massera, 1992, 1997,1999; Massera e Iturra, 2000; Stezano, 2002.

En particular, en las empresas, nuestro objeto de investigación en este artículo, las investigaciones indican falta de interés y dificultad de articulación de conocimientos para la creación de soluciones productivas propias.

Los resultados de esas investigaciones señalan la conveniencia de develar la lógica subyacente en ese fenómeno que, en hipótesis, se sustenta en una matriz cultural que compromete al conjunto de actores sociales y propiamente estatales de las políticas públicas y privadas que confluyen en la empresa y que tienen en ella también su foco generador.

La hipótesis que guía este estudio postula:

- la permanencia de un modelo de empresa, históricamente dominante, de carácter extractivo, divorciado del conocimiento científico y apoyado en el conocimiento y la experiencia de sus trabajadores
- la existencia de recientes transformaciones de ese modelo de empresa, que le dan continuidad bajo nuevas formas o apuntan a la ruptura con el mismo
- la incidencia en esas transformaciones de la modificación del contexto mundial y nacional en la década de 1970

Sobre este último aspecto, es conveniente señalar similitudes y diferencias con los demás países de América Latina, en particular con los países vecinos de Uruguay.

En la década de 1970, que coincide con la dictadura (1973-1984) y de 1980, de re-democratización, se profundiza el desmantelamiento del Estado de Bienestar Social uruguayo: apertura del mercado interno, incentivo a la importación de tecnología vinculado a producciones de exportación, desregulación laboral y reducción salarial. Pero, a diferencia de los otros países de la región, en el período de la dictadura y en el posterior de re-democratización, no hubo en Uruguay una renovación de las políticas industriales y científicas. No se generó un ámbito favorable a la modificación de la lógica seguida históricamente por las empresas. Por el contrario, las determinaciones históricas de la formación social uruguaya parecen no haberse modificado en ese quiebre de los años 1970.

En el siguiente cuadro resumimos la presentación de las empresas tomadas para estudio.

Código empresa	Origen capital	Categoría	Tamaño ⁴	Creación ⁵	Mercado ⁶	Estudio caso ⁷
A	Multinacional	Industrial	Grande	antes1960	Interno	1992
B	Multinacional	Industrial	Grande	antes1960	Externo	1992
C	Multinacional	Agroind. Incompleta	Grande	1970-90	Externo	1996-98
D	Nacional	Complejo Agroind.	Grande	1970-90	Externo	1996-98
E	Nacional	Complejo Agroind.	Media	antes1960	Interno	2003
F	Nacional	Agroind. Incompleta	Grande	antes1960	Externo	1996-98
G	Nacional	Complejo Agroind.	Grande	antes1960	Externo	1995
H	Nacional	Industrial	Grande	antes1960	Interno	1993-95
I	Nacional	Agroind. Incompleta	Grande	antes1960	Externo	2001
J	Nacional	Industrial	Media	antes1960	Interno	1996-98
K	Multinacional	Complejo Agroind.	Grande	1970-90	Externo	1996-98
L	Nacional	Industrial	Grande	antes1960	Interno	1992
M	Nacional	Industrial	Pequeña	antes1960	Interno	2002
N	Nacional	Industrial	Grande	déc.1990	Externo	2003

Los datos del cuadro refieren a la situación de cada empresa en el o los años en que se realizó el estudio de caso consultado para elaborar este artículo. En dos de las empresas la investigación comenzó en este año de 2003 y, por lo tanto, se encuentra actualmente en desarrollo.

Los estudios de caso fueron realizados por equipos universitarios coordinados por la Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo de la Universidad de la República⁸, con la participación del Departamento de Sociología⁹.

Las empresas grandes y medias tomadas para estudio son líderes de su respectivo sector productivo u ocupan los primeros lugares del mismo. La empresa pequeña es expresiva de la situación dominante en su sector, integrado principalmente por pequeñas empresas.

Las empresas conceptuadas como **industriales** pertenecen a los sectores textil, metalúrgico, plástico, papel y software.

4Clasificamos las empresas según el siguiente criterio: más de 100 empleados - Grande; entre 20 y 100 empleados - Media; menos de 20 empleados - Pequeña.

5 Período de años en que se fundó la empresa.

6 Mercado principal.

7 Período de años en que se realizó el estudio de caso de la empresa.

8Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo, Dirección General de Relaciones y Cooperación, Universidad de la República. En 1992 fue creada la Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical. En 1996 esta Unidad amplía sus funciones y pasa a tener la denominación señalada al comienzo de la nota.

9 Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

Cuatro empresas fueron codificadas como **complejos agroindustriales (CAI)**, sea porque comprenden todas las fases de producción y comercialización o porque son empresas industriales que han establecido el dominio tecnológico y económico sobre la fase agrícola. Pertenecen a los sectores lácteo, vitivinícola y cítrica.

Hemos codificado tres empresas como **agroindustriales incompletas (Alnco)**, por tratarse de empresas que no han establecido el dominio productivo sobre la fase agropecuaria y sólo tienen sobre ésta un relativo dominio financiero-comercial. Pertenecen a los sectores cárnico y cítrica.

En términos de integración de su capital, mercado principal y año de fundación, las empresas seleccionadas son significativas del perfil dominante en su respectivo sector. No así, naturalmente, del espectro nacional de empresas, donde las micro, pequeñas y medias empresas ocupan la mayor proporción de trabajadores.

1. La empresa extractiva; su divorcio del conocimiento

Una jornada en la empresa L

A pedido del sindicato y en aplicación del Convenio Marco firmado en 1989 entre la Universidad de la República y el PIT-CNT, en el invierno del año 1992, visitamos una de las plantas de la empresa L, acompañadas por un Ingeniero Industrial, profesor de la Facultad de Ingeniería.

En las dos plantas industriales de la empresa trabajaban en ese momento unos 400 obreros. En la planta visitada, destinada a producción y depósito, trabajaban 150 obreros.

Fundada en la década de 1950, salvo un breve período en que exportó, producía productos de consumo final e insumos para otras empresas radicadas en el país. Fue históricamente la empresa industrial más importante de su sector.

El motivo de nuestra visita era que la empresa pretendía mecanizar una sección donde hasta el momento el trabajo era exclusivamente manual.

Recientemente habían sido enviados a seguro de paro 60 trabajadores y el sindicato temía por nuevas reducciones de personal vinculadas a la citada sección.

La planta estaba emplazada en un predio de aproximadamente 10.000 m². La visitamos guiados por un miembro de la Dirección de la empresa.

El primer edificio al que ingresamos, de aproximadamente 10 m de altura por 30 m de largo y 15 m de ancho, estaba destinado a Depósito. Estaba totalmente ocupado por productos, cubiertos de polvo, que en los últimos años no habían podido ser vendidos.

Luego ingresamos a sucesivos espacios de producción con máquinas electromecánicas adquiridas en las décadas de 1970 y 1980 que, en ese entonces,

eran de última generación. Varias de ellas carecían de la protección contra accidentes reglamentaria.

Finalmente arribamos a la sección que motivara la consulta del sindicato. Allí estaba un técnico instalando una línea de producción para realizar, en forma parcialmente mecanizada, la operación de impresión o pintura, que hasta el momento era manual. La razón aducida por la empresa para mecanizar la sección era que tenía pedidos voluminosos de cajones estampados con el logo de grandes firmas instaladas en Uruguay. Luego de observar y de interiorizarnos de detalles con el técnico, estábamos saliendo de la sala cuando sentimos un estrépito de algo que caía tocando literalmente nuestros talones: se había caído una de las columnas de cajones que estaba aguardando la impresión.

Ya en tren de irnos, pasamos a un galpón de aproximadamente la misma altura del Depósito aunque de menor volumen, donde estaban trabajando 5 mujeres – las únicas del plantel obrero -, cada una con una estufa eléctrica en los pies. Nos informan que esta es la sección de terminación y acondicionamiento de los pedidos. En ese momento no había pedidos para acondicionar y las obreras estaban abocadas a revisar un producto de consumo final, retocando detalles e imperfecciones.

Al salir de la empresa nos paran en el portón, para revisar el auto en que viajábamos. El portero, disculpándose, nos dice que obedecía a una orden general de registro para disminuir los robos.

Epílogo.

La empresa cierra sus puertas a fines de los años 1990. Los trabajadores logran la entrega de algunas máquinas y fundan una nueva empresa.

En entrevista concedida recientemente, un dirigente sindical nos relata que, tras haber invertido sumas considerables en la importación de equipamientos de última generación en las décadas de 1970 y 1980, hacia fines de los años 1980 fueron reduciéndose los pedidos de bienes finales e intermedios, estos últimos principalmente por quiebra o cierre de las empresas clientes, todas del mercado interno uruguayo, tal como hemos dicho, reflejando una situación similar generalizada en el mismo.

Nos dice nuestro entrevistado que, como forma de responder a esa situación de disminución de su mercado, la estrategia de la empresa fue bajar los costos de mano de obra. Entre mediados de los años 1980 y hasta principios de los años 1990 la empresa intenta hacer estudios del trabajo, medir tiempos, etc., a lo cual el sindicato se opone logrando impedir esos cambios.

La empresa inicia luego una política de “vaciamiento”, pasando algunos negocios “a negro” en otras empresas de sus dueños, llevándose máquinas con ese destino, fundando empresas colaterales que luego cerraban. En ese entonces, nos dice nuestro entrevistado, el sindicato toma conocimiento de una deuda millonaria con el estatal Banco de la República.

Esta empresa, descrita sumariamente bajo la forma de lo observable en la visita que realizáramos a una de sus plantas industriales en 1992 y de la reciente entrevista a un dirigente sindical, es una de las 8 empresas del grupo estudiado que da lugar a la construcción del modelo que hemos denominado extractivo.

El modelo extractivo

Este modelo expresa la situación de 8 de las 14 empresas tomadas para estudio, en algún momento de su existencia.

Capital	Categoría	Tamaño	Creación	Mercado	Modelo posterior
Multinacional	Industrial	Grande	Antes 1960	Interno	Funcional
Multinacional	Industrial	Grande	Antes 1960	Externo	Cierre
Multinacional	Alnco	Grande	1970-80	Externo	Cierre
Nacional	Alnco	Grande	Antes 1960	Externo	Extractivo
Nacional	Alnco	Grande	Antes 1960	Interno	Funcional
Nacional	Ainco	Grande	Antes 1960	Interno	Funcional
Nacional	Industrial	Grande	Antes 1960	Interno	Cierre
Nacional	Industrial	Pequeña	Antes 1960	Interno	Extractivo

El cuadro que sigue resume el modelo de empresa extractiva que hemos construido.

Negocio	Clientelismo estatal especulativo-financiero; acento en costos (financiero y tecnológico) Tecnología importada, de antigua generación o de generación reciente a partir de los años 1970, esta última con elevada capacidad ociosa Empresa individual; desarticulación productiva y comercial Producto estándar, frecuentemente de bajo valor agregado
Conocimiento	Compra y aplicación de conocimientos externos a la empresa Conocimiento obrero de oficios
Trabajo	Proceso de trabajo organizado en torno a oficios y/o prescripción
Relaciones laborales	Negociación colectiva en la industria en torno a salario Contratación individual y "en negro" en el agro

Resulta significativa la larga duración y ubicuidad de este modelo de empresa, en particular, la forma parcial y tardía en que se ve afectado por el quiebre de paradigma a nivel mundial en la década de 1970.

- el modelo caracteriza a empresas fundadas antes de la década de 1960 pero sigue presente posteriormente, inclusive en empresas fundadas luego de la década de 1970

- entre las empresas extractivas, las hay de capital nacional y multinacional – cinco y tres respectivamente -, industriales y agroindustriales incompletas, así como una pequeña y siete grandes

- el modelo es asumido por empresas de capital multinacional, ingresadas al país antes y después de la década de 1970

- Tres de las ocho empresas cierran, aunque recién en la década de 1990

- Dos de las empresas continúan con ese modelo hasta el presente

- Solamente tres de las ocho empresas transitan del modelo extractivo al funcional, una en la década de 1980 y las otras dos recién en la de 1990

Estrategia de negocios

En la definición de la política de negocios de la empresa se identifican los siguientes ejes:

-Acuerdos privados o legislativos de apoyo estatal, negociados directamente con la esfera política, ministerial y con los Bancos del Estado, principalmente relativos a préstamos, importación de tecnología y exportación de bienes y, de un modo general, relativos a política financiera.

-La rentabilidad de la empresa depende principalmente de la gestión legal y contable de la misma. La tecnología es vista como el factor de productividad de la empresa y su costo de adquisición como un valor contable. Salvo excepciones, no hay políticas de productividad del trabajo.

-La empresa es un sujeto mercantil y político individual. Las relaciones entre la empresa y otras empresas y con el aparato del Estado se dan en la esfera del mercado (relaciones puramente comerciales y financieras) y/o para el establecimiento de los acuerdos arriba expresados. No existen cadenas productivas agroindustriales ni redes de producción y comercialización.

-Producción de bienes intermedios o de consumo final estándar y frecuentemente de bajo valor agregado.

Trabajo y relaciones laborales

El organigrama de la empresa es el siguiente: La gerencia está integrada por miembros de la(s) familia(s) propietaria(s) y/o personas ligadas a las mismas, con escasa o nula presencia de Ingenieros, por lo menos hasta mediados de los años 1970

¹⁰. Normalmente la empresa tiene consultores de la dirección, principalmente Doctores en Derecho y Contadores. A las gerencias siguen, en línea jerárquica descendente, los mandos medios formados en la producción y luego los trabajadores de oficio y los operarios.¹¹

En la primera mitad de los años 1990, época en que se realizaron la mayor parte de los estudios de caso de estas ocho empresas, se observó en algunas de ellas, tanto de capital nacional como multinacional, predominio de equipamientos con año de generación en las décadas de 1920 a 1950. En otras de estas empresas, equipamientos antiguos coexistían y/o habían sido sustituidos por tecnología de última generación importada en las décadas de 1970 y 1980, frecuentemente con alta ociosidad y dificultad de dominio sobre la misma.

En el trabajo y las relaciones laborales encontramos 3 situaciones

Situación 1	Situación 2	Situación 3
Trabajo masculino de oficio bajo órdenes de producción ¹²	Trabajo prescripto por Oficina de Métodos, principalmente femenino	Trabajo bajo órdenes y control de capataces
Negociación colectiva de salario	Negociación colectiva de salario	Contratación individual, zafra y "en negro"

La Situación 1 ocurre en dos empresas industriales. El trabajo propiamente dicho se encuentra bajo el dominio de obreros varones, quienes lo denominan trabajo calificado o trabajo de oficio. El conocimiento del trabajo se adquiere principalmente en la empresa, por aprendizaje brindado por familiares y compañeros de trabajo. Aunque una proporción importante de estos trabajadores cursaron la enseñanza media técnica, es común que otra proporción igualmente importante lo haya hecho en la educación media secundaria. Estos obreros trabajan bajo órdenes de producción transmitidas a los trabajadores por los mandos medios. La dirección de la empresa tiene un conocimiento escaso del trabajo.

La Situación 2 se da en cuatro empresas pertenecientes a los sectores cárnico, lácteo y textil. En estas empresas rige la prescripción del trabajo de corte taylorista, como expresión de una tradición histórica iniciada en el país en las décadas de 1940 y 1950 en los sectores textil y cárnico, que en buena medida continuó vinculada sólo a ellos. En estas producciones el personal femenino es ampliamente mayoritario.

En las dos situaciones anteriores las relaciones laborales giran en torno al salario y a la institución de la negociación colectiva tripartita (Estado, empresa, sindicato de rama). Sin embargo, el salario no está vinculado necesariamente a la productividad y sólo los sindicatos textiles aceptaron tempranamente esa vinculación. La disputa por el salario se da en el ámbito de la correlación de fuerzas políticas entre empresarios y

¹⁰ Confluencia de estos resultados con los datos aportados por Argenti, Filgueira y Sutz, 1988. Todavía en esa época, no tenían Ingenieros el 22% de las empresas de más de 100 empleados, el 50,3 de las empresas de 50 a 99 empleados y el 73% de las empresas de 20 a 50 empleados (ibid:112).

¹¹ Con la excepción de la pequeña empresa M, integrada por los propietarios y sus obreras.

¹² En esta situación, el trabajo prescripto, cuando existe, es realizado principalmente por mujeres y está en local separado.

trabajadores, separado de la producción, con características propias de Uruguay, incluido el hecho de la vinculación entre política, rentas y reparto de rentas. No por acaso, el otro componente de las relaciones laborales es el contrato de mandos medios y personal obrero atado a la adhesión política personal a la familia propietaria de la empresa y sus amigos.

La Situación 3 se verifica en dos empresas citrícolas, ambas exportadoras, una de capital nacional y la otra de capital multinacional, ingresada en los años 1980. Ambas empresas, todavía en la segunda mitad de los años 1990, trabajan con tecnología y relaciones de trabajo de la época en que se producía para el mercado interno. La cosecha se realiza con la “camisa naranjera” que originalmente podía cargar hasta 70 kg. Buscando un aumento de la productividad que no perjudicara la fruta para exportar, el pago a destajo y camisa llena, que históricamente se realizaba, fue sustituido por el pago por día trabajado. El trabajo de cosecha, realizado por varones pobres y jóvenes, aún bajo la presión física del control directo, no alcanzó niveles superiores de productividad, lo que llevó a estas empresas, y a sus similares, a cambiar, a comienzos del actual milenio, la camisa naranjera por el bolso californiano, introducido en USA en las primeras décadas del siglo XX. Estas empresas, que mantienen hasta comienzos del siglo XXI una tecnología propia del siglo XIX en la cosecha, sin embargo importan para sus packing tecnología de última generación, utilizando las facilidades de importación de bienes de capital para producciones de exportación, de los años 1970 y 1980.

Conocimiento productivo

Para analizar qué ocurre con el conocimiento en la empresa tomamos para estudio el conocimiento utilizado en el proceso de toma de decisiones respecto a producto, tecnología y organización del trabajo.

Realizamos una observación tendiente a identificar la epistemología y la metodología utilizada en la toma de decisiones: observamos quiénes son los agentes del conocimiento, cuál es la relación cognitiva que se establece y la modalidad o método de adquisición de conocimiento utilizada.

A continuación presentamos un cuadro sobre el conocimiento utilizado en la toma de decisiones en el modelo de empresa extractiva.

	PRODUCTO	TECNOLOGÍA	TRABAJO		
			Situación 1	Situación 2	Situación 3
Agentes del conocimiento	Propietarios Gerencia Consultores	Propietarios Gerencia Proveedores	Gerencia Mandos medios Trabajadores	Gerencia Mandos medios	Mandos medios
Relación Cognitiva	Información Externa	Información Externa	Orden de producción Decisiones de trabajo entre trabajadores	Prescripción	Control
Modalidad adquisición conocimiento	Adopción Copia	Compra	Aplicación y movilización conocimiento de los trabajadores	Aplicación de métodos por gerencias y mandos medios	Control por mandos medios

Las decisiones respecto de perfil de producto y tecnología son tomadas por los propietarios y gerentes de la empresa sobre la base de informaciones externas a la misma, proporcionadas por consultores y proveedores, de quienes se adoptan soluciones y se compra tecnología y know-how.

Se reitera como algo que llama a profundizar, la existencia de tres formas diferentes en la toma de decisiones sobre el trabajo.

Cabe indicar que las tres formas, incluida la prescripción - que no supone normalmente un estudio científico del trabajo sino apenas una aplicación de técnicas - tienen una baja contribución de la dirección o de la gerencia en mayores elaboraciones. El trabajo no es un ámbito estudiado en la empresa, ni siquiera consultado a profesionales externos como en ocasiones lo es el producto o la tecnología.

Los trabajadores son puestos a trabajar. Pero, incluso en los espacios prescriptos, son ellos los que saben cómo trabajar, a partir de su conocimiento del trabajo, que se apoya en su formación escolar y en compartir la experiencia en el trabajo. Esta situación está en la base de la valoración de sí mismos y el orgullo obrero profesional propio de los trabajadores industriales uruguayos, registrado por múltiples investigaciones, así como la inclusión del mundo profesional en su autodefinición como clase.¹³

En todo caso, el conocimiento científico y tecnológico, como el arte y la estética, quedan fuera de la empresa.

Entendemos que, la ciencia y el arte uruguayos puestos fuera por la empresa, y desarrollándose, en forma sobresaliente en varias disciplinas, sólo afuera de la empresa, en el mundo académico, forman parte del modelo uruguayo de empresa

¹³ Síntoma a distinguir: ¿por qué subsiste una relación en que los trabajadores no inciden en la toma de decisiones estratégicas, si bien son portadores del conocimiento productivo?

extractiva que estamos conceptuando, caracterizando una relación que aparece como falta de relación.

De allí la expresión del título de esta sección, respecto al divorcio entre conocimiento y empresa, sea este debido al hecho de que el conocimiento del trabajo lo poseen principalmente los trabajadores y no la empresa, sea porque el conocimiento en su forma científica, tecnológica o artística no ingresa a la misma.

Este rasgo y los ya señalados aspectos de larga duración y ubicuidad de la empresa extractiva, son una invitación a proseguir la investigación de un modelo de desarrollo que se presenta con fuertes raíces en la sociedad uruguaya.

2. La empresa funcional; contratación y aplicación de conocimiento

Este modelo de empresa fue construido a partir de lo observado en 7 de las 14 empresas tomadas para estudio.

Capital	Categoría	Tamaño	Creación	Mercado	Modelo anterior	Modelo actual
Nacional	Industrial	Grande	antes 1960	Interno	Extractivo	Funcional
Nacional	CAI.	Grande	1970-80	Externo	----- (i)	Funcional
Nacional	CAI	Grande	antes 1960	Externo	Extractivo	Funcional
Nacional	Industrial	Grande	antes 1960	Interno	----- (ii)	Funcional
Nacional	Alnco	Grande	antes 1960	Externo	Extractivo	Funcional
Nacional	Industrial	Media	antes 1960	Interno	----- (ii)	Emergente
Multinac.	CAI	Grande	1970-80	Externo	----- (i)	Funcional

El cuadro que sigue resume el modelo de empresa funcional

Negocio	Adaptación al mercado; búsqueda de nichos de mercado Actualización tecnológica Mejora de la gestión Reducción de costos salariales Joint-ventures; creación de complejos agroindustriales Especialización y diversificación de producto
Conocimiento	Compra y aplicación de conocimientos externos a la empresa Aplicación de conocimientos de los empleados
Trabajo	Prescripción y/o flexibilidad funcional
Relaciones laborales	Negociación colectiva en torno a empleo, salario y competencias laborales en la industria Tercerización y contratación individual en la industria y en el agro

-Cinco de las siete empresas fueron fundadas antes de la década de 1960.

Tres de ellas, una industrial y dos agroindustriales incompletas, transitan del modelo extractivo al funcional en las décadas de 1970 y 1980. En ese período, una de las agroindustriales incompletas - perteneciente a la industria cárnica - se mantiene en tanto tal, la otra pasa a dominar la fase agropecuaria constituyéndose en el núcleo de un complejo agroindustrial.

Otras dos empresas, ambas industriales, una media y la otra grande (señaladas con **ii** en el primer cuadro de esta sección), ingresan al modelo funcional en la década de 1980, pero no lo hacen desde el modelo extractivo.

En el período anterior a los años 1980, estas dos empresas participan sólo de algunas de las características del modelo extractivo y por ello no fueron incluidas en ese grupo. En ese período, ambas participan de los mismos rasgos clientelísticos de estrategia y relaciones laborales descritos en la sesión anterior. También tenían, como las empresas industriales extractivas, una fuerza de trabajo calificada, con conocimiento del proceso y capacidad de intervención en el mismo. Pero estos trabajadores se encontraban en un ambiente diferente al que hemos denominado extractivo: ambas empresas históricamente poseían dominio sobre su tecnología. La empresa industrial media, inclusive, realiza investigación y desarrollo.¹⁴

-Las otras dos empresas del grupo de siete que estamos analizando (señaladas en el cuadro con **i**), fueron fundados en la década de 1970 y ambas son complejos agroindustriales.

A diferencia de las agroindustriales incompletas que caracterizaban al modelo extractivo, estas dos empresas, una de capital multinacional y la otra de capital nacional, ya surgen como complejos agroindustriales y son parte de un movimiento más general de constitución de complejos agroindustriales que se verifica en el país, a partir de los años 1970 – movimiento del cual se mantiene apartada la industria cárnica, industria fundacional del Uruguay, vale la pena recordar -.

-Seis de las empresas se mantienen hasta el presente dentro de este modelo que conceptuamos como funcional.

-Sólo una de ellas, la empresa industrial media con antecedentes de innovación tecnológica, antes señalada, a partir de mediados de los años 1990 se aparta del modelo funcional y transita hacia una nueva lógica emergente, basada en la movilización y la producción de conocimiento en la empresa. (Ver 3.)

¹⁴ Por todas estas razones, cabe pensar si no debiéramos construir un modelo que exprese la situación de estas dos empresas antes de la década de 1980. Es probable que esa construcción revele potencialidades de la industria uruguaya, que se presentan poco visibles dentro del modelo extractivo.

Estrategia de negocios

La estrategia adaptativa a un entorno dado y su derivación como determinación deductiva formadora de la organización interna de la empresa, nos lleva a poner el nombre de funcional a este modelo.

El objetivo estratégico de las empresas de este grupo es la inserción en el mercado globalizado mediante producto especializado y diferenciado a precio competitivo, adaptado a mercados y nichos de mercado existentes.

Para alcanzar esa meta, las empresas ponen el acento en la actualización tecnológica y en la gestión del proceso de producción, camino utilizado para disminuir costos y hacer posible la especialización y variabilidad del producto.

Los complejos agroindustriales del grupo fundados en las décadas de 1970 y 1980 ya surgen con su relación de mercado, perfil de producto y organización definidos a partir de los vínculos comerciales externos que les dan nacimiento.

Las empresas de capital nacional, que históricamente se ubicaban en el mercado en forma individual, desarrollan en esta fase una política de alianzas con empresas locales, de la región y fuera de la región, para proveerse de know-how, equipamientos, patentes e ingreso a mercados.

Trabajo y relaciones laborales

El organigrama de la empresa funcional es similar al de la empresa extractiva, igualmente marcado por la subordinación jerárquica.

Difiere sin embargo en dos aspectos que hacen a la diferencia con la empresa extractiva y de un modo general, con las empresas uruguayas hasta la década de 1980:

-salvo una excepción, la gerencia de las empresas del grupo está integrada principalmente por Ingenieros especializados en el rubro de la empresa.

-estas gerencias profesionales continúan su formación técnica: concurren a Congresos, trabajan temas de la empresa con proveedores, asesores externos, con los respectivos Departamentos de la Universidad – aunque esto último es poco frecuente y muy reciente -, se mantienen informadas, etc.

En el trabajo y las relaciones laborales encontramos dos situaciones.

Situación 1	Situación 2
Flexibilidad funcional Polivalencia Trabajo por resultado Tercerización Negociación colectiva de empleo y competencias laborales	Trabajo prescripto Tercerización Negociación colectiva de empleo y salario en la industria, individual en el agro

La Situación 1 se presenta en las tres empresas industriales del grupo. Esa organización del trabajo supone la movilización del conocimiento de los trabajadores en situación de trabajo, la interacción entre trabajadores y entre trabajadores y jefaturas.

La coexistencia de esta exigencia de involucramiento, con la planificación y gestión centralizada de la producción y con la política de desregulación laboral y libre disponibilidad de la fuerza de trabajo, dio lugar, en las tres empresas, a

-dificultades de alcanzar la performance trazada por la empresa en términos de costos, plazos, diversificación y especialización

-conflictividad en el trabajo

Para la búsqueda de soluciones a esa problemática, a solicitud del respectivo sindicato y/o de la empresa, en las tres empresas trabajaron equipos de investigación coordinados por la Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo de la Universidad de la República. La investigación se realizó con grados diferentes de interacción con los trabajadores, el sindicato y la empresa y resultados también diversos.

La Situación 2 caracteriza a los tres complejos agroindustriales y a la empresa agroindustrial incompleta.

También aquí la conflictividad laboral y el conocimiento de las experiencias de investigación antes referidas, llevaron a interacción con equipos universitarios.

Tanto la integración y funcionamiento profesional de las gerencias cuanto la iniciativa sindical y/o empresarial en el tratamiento de las relaciones laborales y la organización del trabajo se verán reflejadas en el siguiente apartado sobre el conocimiento productivo.

Conocimiento productivo

El cuadro que sigue resume la situación del conocimiento en la toma de decisiones sobre producto, tecnología y trabajo.

	PRODUCTO	TECNOLOGÍA	TRABAJO	
Agentes Conocimiento	Gerencia Consultora internacional	Gerencia Proveedores Consultoras internacional y nacional Equipo universitario	Gerencia Consultora nacional Equipo universitario	Gerencia Sindicato Consultora nacional Equipo universitario
Relación Cognitiva	Información e investigación externas Interacción corporativa	Información e investigación externas Interacción corporativa	Investigación externa Interacción corporativa	Investigación externa Interacción de conocimientos de los agentes participantes
Modalidad Conocimiento	Transferencia o compra de patentes	Transferencia o compra	Deducido de producto y tecnología	Deducido y Negociado

Por lo menos hasta mediados de los años 1990, en que se realizan los estudios de caso de estas empresas, el tratamiento del producto y de la tecnología recibe la mayor atención por parte de la dirección de la empresa. La gestión de la producción y la organización del trabajo reciben un tratamiento subordinado y son deducidas de las decisiones de producto y tecnología. En algunos casos ocurre una negociación con el sindicato en términos de empleo y competencias laborales, bajo presión de situaciones de conflictividad laboral.

La definición de producto se apoya normalmente en una interacción de las gerencias con proveedores de tecnología y consultores de mercado, que denominamos como interacción corporativa.

Esta definición incide luego sobre las decisiones sobre tecnología. Frecuentemente la adquisición de know-how de producto viene vinculada a un único paquete tecnológico. Cuando esto no ocurre por ser inconveniente desde el punto de vista productivo y económico, le resulta difícil a la empresa articular la actualización de su tecnología, también realizada por agentes externos, con el perfil deseado para su producto. Un aspecto tecnológico no abordado o insuficientemente abordado por las empresas refiere a cuestiones sanitarias y de medio ambiente, consideradas funciones del Estado. Estos aspectos, a su vez, tampoco son tratados por el Estado, lo que contribuye a aumentar los problemas de articulación interna y externa del proyecto productivo de la empresa, poniendo permanentemente en riesgo su inserción en los mercados de destino.

A modo de resumen, queremos destacar algunos aspectos que consideramos definitorios de la empresa funcional uruguaya:

- La permanencia de una orientación de extractiva, que separa empresa y creación, y adhiere a la adaptación al mercado y a la reducción de costos, principalmente salariales.

- La exterioridad del conocimiento científico en relación a la dirección de la empresa y a los trabajadores, aún cuando ese conocimiento parcialmente pueda estar en la persona de gerentes, trabajadores, consultores y equipos universitarios. El conocimiento tiene la forma de información contratada, inclusive el conocimiento construido por una investigación específica de producto, de tecnología o de organización del trabajo. La situación de conocimiento permanece externa a la empresa, a las gerencias, los trabajadores y el sindicato, aún cuando ocurran interacciones.

- La fragmentación y segmentación jerárquica del conocimiento

- El carácter puntual y desarticulado del conocimiento científico productivo

- El predominio de una epistemología y metodología analítico-deductiva que parte del mercado

- La insuficiencia de las políticas de Estado – es decir de las empresas y del Estado articuladas, en particular, las relativas investigación y educación superior - para el efectivo desarrollo de este tipo de empresas en Uruguay.

Estimamos que ese conjunto de determinaciones dificulta y pone en riesgo en el inmediato y largo plazo la posibilidad de las empresas alcanzar sus metas de diferenciación y especialización. Les resulta difícil anticiparse y tan siquiera proponerse la anticipación a la oferta de las grandes multinacionales que monopolizan los mercados y con las cuales deben competir. El recurso de las joint-ventures, asociaciones o inclusive adquisición de empresas en el exterior no cambia el rumbo adaptativo y extensivo de esa especialización y diferenciación, con el agravante de que los capitales nacionales emigran en esas circunstancias, reduciendo el sector productivo uruguayo.

Estos señalamientos de la investigación, permiten sospechar la presencia de una continuidad transformista – en el sentido gramsciano de la palabra – de la empresa extractiva y de su contexto político-social, aspecto que consideramos es una de las puntas investigativas a seguir.

3. Integración y creación de conocimiento en la empresa, ¿lógica emergente?

Tres de las 14 empresas estudiadas presentan diferencias y rupturas con las lógicas antes analizadas.

Se trata de la empresa vitivinícola **E**, la empresa **J** del sector electro-electrónico y la empresa de software **N**. Las dos primeras, fundadas antes de la década de 1960, hasta el momento, tienen como principal destino el mercado interno uruguayo; la tercera fundada recientemente tiene el mercado externo como principal destino de su producción. Las 3 son de capital nacional.

Es conveniente recordar que poseemos un diferente nivel de conocimiento de estas empresas, dado que el estudio de caso de las empresas **E** y **N** comienza este año de 2003.

En el cuadro que sigue exponemos elementos, que se encuentran presentes en cada una de las tres empresas en grados y acentos diferentes. No se trata aquí, propiamente de la construcción de un modelo sino de relevar aspectos, que no están presentes en los modelos antes expuestos, que pueden significar un aporte a la visualización y la discusión de modelos emergentes.

Negocio	Anticipación – creación de mercado Relación de servicio Red cognitiva de empresas Producto singular
Conocimiento	Interacción cognitiva con empresas líderes, clientes e investigación universitaria Investigación en la empresa Organización del aprendizaje
Trabajo	Industria: Red de equipos interprofesionales Agro: Prescripto
Relaciones Laborales	Industria: Acuerdos colectivos e individuales de organización del trabajo, empleo, salario y formación Agro: Contratación individual mensual y zafral

La empresa E

La empresa **E** es un complejo agroindustrial vitivinícola medio. Comprende las fases agraria, industrial y comercial, en una única organización.

Nace en las últimas décadas del siglo XIX, como parte del movimiento fundacional de la vitivinicultura uruguaya. Hasta el día de hoy es propiedad de la misma familia.

Es parte de un conjunto de 6 o 7 empresas dedicadas desde sus comienzos a la producción de vinos finos.

En 1975, junto con una decena de pares, la empresa **E** constituye el primer grupo de productores en que se apoyó la reconversión productiva emprendida por el sector vitivinícola uruguayo en la época.

La reconversión sectorial se orientó a desarrollar un producto prácticamente único en el mundo y típico de Uruguay, el vino Tannat, y a una elevación general de la calidad de la producción, con destaque para los vinos finos. La idea que fue ganando espacio en el sector es la de producto insignia, como forma de presentar al sector y al país en el mundo. Esta reconversión se realizó con el apoyo de segmentos del Estado, en particular, la iniciativa científica de un equipo de investigadores de la Universidad de la República.

La estrategia de negocios de la empresa ha sido la de, a su vez, diferenciarse dentro del sector, con nuevos productos, aportando a la estrategia sectorial de crear segmentos en el mercado global desde las condiciones propias y específicas de la producción local.

La toma de decisiones se realiza a nivel del grupo familiar que dirige la empresa. Se apoya en la construcción de un conocimiento integrado desde la experiencia secular de la familia y desde la formación académica de algunos de sus miembros en enología, desarrollada ésta última parcialmente en el exterior ¹⁵.

En la construcción de ese conocimiento se establece, desde la dirección de la empresa, una relación de escucha e interacción directa con agentes del área comercial de los países centrales, con los productores más avanzados de esos países en el espacio que la empresa pretende ingresar, con las instituciones nacionales e internacionales del área y las organizaciones de consumidores, especialmente con las organizaciones certificadoras o validadoras de sus productos.

La relación de la empresa con el mundo científico, con el cliente final y con sus trabajadores no es sustantivamente diferente de la del modelo funcional de empresa expuesto en la sección anterior.

La empresa **E** no tiene una relación investigativa anticipatoria con instituciones representantes del cliente final, así como tampoco con el área científica nacional e internacional. Hasta el presente, estas instituciones y espacios son utilizados por la empresa por los conocimientos que le puedan aportar y, sobre todo, por la función certificadora de la empresa que cumplen ante el mercado.

En la fase agrícola el trabajo se encuentra separado de la producción de conocimientos en la empresa. De modo similar a la empresa funcional, los cambios sufridos en el trabajo en la fase agrícola refieren a aspectos técnicos y a nuevas prescripciones del trabajo, deducidos de las condiciones finales que debe cumplir el producto y las condiciones de producción ante la certificadora.

¹⁵ Hasta hace algunos años, en que se creó la Maestría en Enología en la Universidad de la República, en Uruguay, la formación en enología era brindada por cursos técnicos de enseñanza no universitaria.

El trabajo agrícola es realizado bajo la responsabilidad de jefes de familia que se han ido sucediendo en la empresa desde sus orígenes. A estas formas de trabajo tradicionales se agregan prescripciones vinculadas a las nuevas exigencias y se realizan reuniones explicativas. También se agrega un cierto control de la empresa sobre los hábitos y condiciones de vida de los jefes y sus familias, como forma de asegurar el cumplimiento de las normas de certificación.

La empresa **E** efectivamente articula un conocimiento desde sí misma, creando una base propia para la coherencia y la dinámica de su estrategia y funcionamiento. Si bien se orienta por y hacia el mercado, lo hace en forma activa, creando mercado desde la empresa.

Esto la diferencia de las empresas con las que hemos construido los modelos extractivo y funcional, donde o no había construcción de conocimientos o el conocimiento sigue una lógica adaptativa deducida de las condiciones existentes de mercados monopolizados y sólo puede desarrollarse dentro de esos estrechos márgenes ya establecidos.

Del mismo modo que la empresa funcional, sin embargo, la empresa **E** no se inserta ni genera un entorno suficiente de políticas públicas y privadas de Estado, especialmente en lo que refiere a la investigación de sus potencialidades. Esto puede llegar a amenazar la actual eficiencia de su lógica, una vez que ésta pueda tornarse más generalizada e incluso monopolizada por otros.

La empresa J

La empresa **J** es una empresa industrial media del sector electro-electrónico, fundada en la década de 1950.

En el año 1996, inicia una experiencia de gestión del conocimiento basada en la movilización del conocimiento de los trabajadores y los empresarios, que creemos útil aquí exponer, en término de diferentes lógicas emergentes.

La empresa **J** posee rasgos comunes a las demás empresas industriales uruguayas analizadas en las secciones anteriores.

Hasta comienzos de la década de 1990, era proveedora de la empresa estatal de energía eléctrica UTE, bajo un régimen en que esta última determinaba las especificaciones del producto y pre-financiaba su producción. También el financiamiento de las importaciones de materia prima se realizaba históricamente mediante un sistema especial de crédito.

Sin embargo, la empresa **J** se diferenció dentro del grupo de empresas estudiadas, por su dinamismo tecnológico, su creciente capacidad de diseño propio de producto y el correspondiente dominio sobre sus procesos. Es una de las empresas industriales pioneras en Uruguay en actividades de investigación y desarrollo, con

participación de laboratorios científicos especializados de la Universidad de la República.

Gerencias profesionales y trabajadores - sindicalizados, conocedores de su oficio, con educación media y larga experiencia en la empresa, que caracterizan a las empresas industriales uruguayas - vivían un ambiente de trabajo parcialmente diferente al de sus pares, especialmente el de las empresas que hemos conceptualizado como extractivas.

Como parte de las políticas de Estado iniciadas en la década de 1970, el marco de competencia de la empresa se modifica. Cayó el régimen de importaciones antes señalado y, a comienzos de los años 1990, la empresa estatal de electricidad comenzó a realizar licitaciones internacionales para sus compras.

Ante las nuevas condiciones, la dirección de la empresa optó por una estrategia de reducción de costos salariales y de endeudamiento: rotación de trabajadores en el seguro de paro, tercerización en empresas unipersonales y préstamos del Banco de la República.

La combinación de la nueva exigencia de performance en calidad, plazos y costos, con las nuevas formas de contratación de fuerza de trabajo y la estrategia de endeudamiento, resultó explosiva.

La empresa continuaba con dificultades para ubicarse en el mercado. Le era difícil cumplir plazos y calidad. Se trabajaba con ineficiencia. Creció la conflictividad en el trabajo. Y, como veremos más adelante, el endeudamiento fue factor de su quiebra.

El punto de arranque de la transición de la empresa **J** una nueva lógica de desarrollo, ocurre en el año 1996, a partir de la toma de iniciativa de miembros del comité sindical de base de la empresa, del sindicato de rama y de miembros de la Unidad de la Universidad de la República, encargada de las relaciones científicas y técnicas con los sindicatos de trabajadores¹⁶. El sindicato y la Unidad venían trabajando juntos desde hacía más de cinco años en la rama industrial del sindicato.

Ante la realidad vivida por la empresa, y como parte de rutinas ya establecidas con la Universidad, el sindicato realiza una solicitud de estudios dirigida a esa Unidad universitaria.

El primer paso de las acciones desencadenadas por la solicitud fue la firma de un acuerdo institucional tripartito Universidad – Empresa – Sindicato y Comité de Base, para realizar una investigación. El Convenio tripartito firmado tenía como objetivo de fondo la búsqueda de una pacificación en la empresa.

La base documental del acuerdo fue un Proyecto de Investigación elaborado por el equipo técnico universitario, en consulta con la empresa y el sindicato.

¹⁶ Ver nota 9.

La investigación propuesta se estructuraba en torno a Talleres. En el Proyecto, los Talleres eran el ámbito de identificación de problemas y de elaboración de soluciones. Se preveía que en los Talleres participarían individuos de todas las categorías profesionales de la empresa y por el sindicato.¹⁷

La investigación se realizó durante los años 1996 y 1997.

El resultado de estos dos años de trabajo es un nuevo modelo de organización de la empresa cuya trama es un sistema más abierto y flexible de toma de decisiones de producción y organización del trabajo. La nueva organización y su expresión en categorías profesionales es la base del Convenio laboral luego firmado.

El sistema está formado por tres espacios interprofesionales de toma decisiones:

- Planeamiento estratégico
- Equipos de trabajadores de producción
- Área de apoyo técnico

Los espacios están constituidos por gerencias y trabajadores. Desaparecen los mandos medios.

Los equipos de trabajadores se integran por procesos de trabajo afines, a su vez articulados entre sí. En esos espacios, los trabajadores pasan a gerenciar la organización y planificar los tiempos y materiales. El equipo de planeamiento estratégico está integrado por trabajadores de producción, técnicos, administrativos y gerentes, con el objetivo de identificar y analizar problemas, elaborar soluciones y planificar la producción. El área de apoyo técnico está integrado por el Departamento técnico, de ingeniería industrial, de desarrollo de calidad y mantenimiento.

Posteriormente, en 1999, es declarada la suspensión de actividades de la empresa por razones financieras.

¹⁷ La investigación tuvo los siguientes espacios construcción de conocimiento y experimentación de soluciones:

-Comisión de coordinación y organización del estudio, integrada por el equipo universitario y representantes de gerentes, técnicos, administrativos, supervisores y trabajadores de producción

-Talleres por categoría profesional de gerencia, trabajadores de producción y supervisión

-Taller interprofesional, integrados por gerentes, técnicos, operarios, administrativos, y supervisores

-Seminarios generales de discusión

-Estudios del equipo universitario

-Experiencia piloto en un área de producción

La metodología propuesta en el mencionado Proyecto de Investigación se nutre de aportes teóricos y experiencias internacionales (Zarifian,1994; Schwartz, 1994; Kaminski y otros, 1996). Esta metodología había sido elaborada y experimentada por la Unidad universitaria en actividades precedentes de investigación con sindicatos y empresas uruguayas en las cuales, entre otros, había participado el sindicato de rama en cuestión. (Ver De Oliveira y Mendy, 2003; Massera e Iturra, 2000)

Durante más de dos años, el sindicato y los trabajadores toman la empresa a su cargo, la cuidan y mantienen, salen a conseguir socios inversionistas, se dirigen a la comunidad, al poder político y a la empresa estatal de electricidad.

Este proceso culminó con la conformación de una cooperativa integrada por trabajadores y técnicos. Con el apoyo de profesores y estudiantes universitarios se elaboró un proyecto productivo y un estudio de viabilidad económica. Se trataba de convencer a la sociedad de la necesaria confluencia de espacios estatales empresariales y políticos nacionales y locales pertinentes para que se diera lugar a un proyecto productivo sostenible.

En el año 2002 la empresa recomenzó sus actividades. El capital se integra en un 51 % por un inversor privado y un 49 % por la cooperativa de trabajadores. A partir de la consideración de las condiciones del producto, la empresa eléctrica estatal se comprometió por tres años a la adquisición del 50 % de la producción.

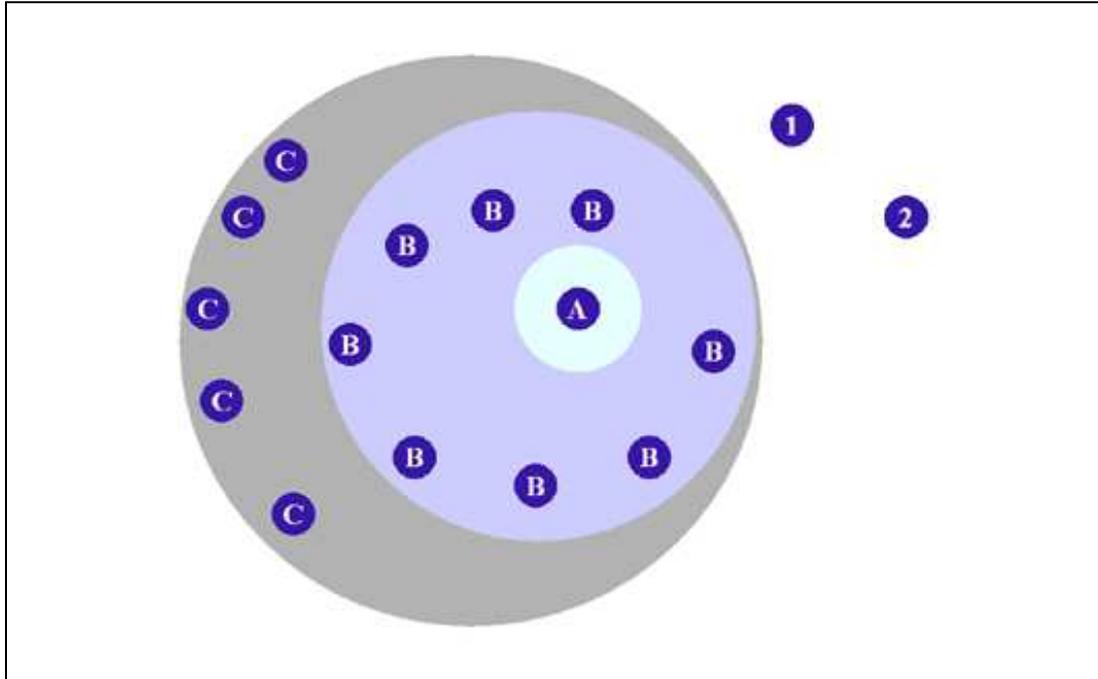
La crisis sufrida por Uruguay en el año 2002 y la forma en que esta ha sido encarada han impedido las posibilidades de hacer efectivo este acuerdo con la empresa eléctrica estatal.

El entorno adverso por el momento no ha contado con actores que se articulen en forma deliberada para revertirlo.

La empresa N

La empresa **N**, de capital nacional, fundada en la década de 1990, es el núcleo de una red de empresas de desarrollo de software.

El siguiente diagrama caracteriza la forma de esta red.



En el momento inicial que se encuentra nuestro estudio, es posible destacar:

-El ingenio informático producido por la empresa **N** (empresa **A** del diagrama) permite a sus clientes (empresas **B** del diagrama), a su vez, generar desarrollos destinados a otros clientes (empresas **C** del diagrama), integrando conocimientos propios y de terceros.

-La empresa **N** diseña su producto en interacción cognitiva con los líderes mundiales de esta industria (empresas **1** y **2** del diagrama) y con los clientes, a partir de problemas y desafíos planteados por estos últimos.

-La empresa **N** y la red de empresas a ella vinculada es una organización de aprendizaje y para el aprendizaje, involucrando activamente en éste a todos los agentes pertinentes, internos y externos a la empresa.

-La formación matemática universitaria de Uruguay es específicamente identificada como la base cognitiva que movilizan en su trabajo de creación los Ingenieros que trabajan en la red.

El estudio que hemos expuesto en esta sección del artículo, muestra que estas tres empresas se posicionan en un nuevo terreno. Esto, independientemente de las diferencias entre ellas, así como de algunos aspectos comunes a las empresas conceptuadas como extractivas y funcionales en las anteriores secciones.

-Se trata de un terreno generado por ellas mismas,

-a partir de individuos que son portadores y ponen en acción relaciones sociales propias y singulares del país, como tradiciones productivas de la vitivinicultura, relaciones históricas entre la central única de trabajadores y la Universidad de la República, la escuela uruguaya de matemáticas, para citar las que aquí se han manifestado,

-creando deliberadamente espacios que les permitan articularse para hacer fructificar su singularidad en la producción, como las tradiciones familiares, los conocimientos en enología y las nuevas relaciones buscadas por la empresa **E**, los Talleres de investigación y los espacios interdisciplinarios e interprofesionales de la empresa **J**, los equipos de Ingenieros de la empresa **N** y de su red.

Parece claro que estas empresas carecen de entorno favorable en el país. También no hemos podido reflejar en la dimensión deseada dificultades que en algún caso enfrentan en sus culturas internas, que no pueden dejar de expresar la cultura dominante en el país.

Por otra parte cabe preguntarse sobre cómo podrán constituirse políticas de Estado adecuadas para lógicas, como las descritas en esta sección, que no admiten ser prescriptas desde ningún espacio y que por el contrario requieren, para su expansión sostenible, el crecimiento de la iniciativa individual en el espacio productivo y su correspondiente reconocimiento empresarial.

Conclusión

En este artículo expusimos los resultados de una investigación sobre estrategias empresariales de desarrollo y conocimiento productivo en Uruguay.

El análisis de 14 estudios de caso, expresivos de la industria y agroindustria, dio lugar a la construcción de tres modelos o lógicas diferentes.

	EXTRACTIVO	FUNCIONAL	EMERGENTE
Negocio	Clientelismo estatal Especulativo-financiero Desarticulación productiva Producto estándar de bajo valor	Adaptación a mercado Tecnología y reducción costos salariales Joint-Ventures Especialización y diversificación de producto	Anticipación – creación de mercado Relación de servicio Red cognitiva de empresas Producto singular
Conocimiento	Compra y aplicación conocimiento externo Aplicación de conocimiento obrero	Compra y aplicación conocimiento externo Aplicación de conocimientos de los empleados	Interacción cognitiva con empresas líderes, clientes e investigación universitaria Investigación en la empresa Organización del aprendizaje
Trabajo	Oficios Prescripción	Flexibilidad funcional Prescripción	Industria: Red de equipos interprofesionales Agro: Prescripto
Relaciones Laborales	Industria: Negociación colectiva de salario Agro: Contratación individual y “en negro”	Industria: Negociación colectiva de empleo, salario y competencias laborales Industria y agro: Tercerización y contratación individual	Industria: Acuerdos colectivos e individuales de organización del trabajo, empleo, salario y formación Agro: Contratación individual mensual y zafra

El modelo extractivo expresa la situación de 8 de las 14 empresas en algún momento de su existencia. El modelo funcional fue construido a partir de lo observado en 7 de las 14 empresas, en tanto el modelo emergente representa la situación de 3 de las empresas.

Este mapeo de lógicas empresariales permite establecer la hipótesis de la presencia de caminos desarrollo diferentes en la sociedad uruguaya, así como del predominio histórico perdurable hasta el presente de la empresa extractiva en Uruguay.

Bibliografía

Argenti, G., Filgueira, C. y Sutz, J. 1988. Ciencia y tecnología: un diagnóstico de oportunidades. Montevideo: CIESU-Ministerio de Educación y Cultura.

Bianchi, C. 2002. Análisis de la interacción entre científicos y productores para la generación de conocimiento productivo. Montevideo: Maestría en Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Monografía.

Bulloni, M.N. 2003. Cambios en el trabajo y satisfacción laboral en la cosecha citrícola. El caso de la Quinta 5 de Milagro S.A. Montevideo: Licenciatura de Sociología. Monografía Final.

Cavallaro, C. 2003. Organización del trabajo y estrategia empresarial en la industria textil vestimenta. Estudio de caso. Montevideo: Licenciatura de Sociología. Informe Final de Taller.

De Oliveira, L. y Mendy, M. 2003. Conhecimento em ação. En: Fruglianskas, I. y Terra, C. Gestao do conhecimento em pequenas e médias empresas: lições extraídas de casos reais. Sao Paulo: Negócio Editora.

De Oliveira, L., Mendy, M., Morales, S., Pittaluga, L. 1997. “Trabajo y contrato en una estrategia competitiva de calidad. Informe final”. Estudio en la empresa Mak S.A. Convenio MAK S.A-Universidad de la República.-UNTMRA. Montevideo, 1997.

De Oliveira, L.; Mendy, M.; Morales, S., y Santamarta I. 2000: “La problemática de la construcción de las competencias laborales. Experiencias en cuatro empresas del sector metalúrgico”. Serie Documentos de Trabajo No12. Montevideo: UNICOOP.

Kaminski, M. y otros. 1996. Making Change Happen: Six Cases of Unions and Companies Transforming their Workplaces. s.l.:Work & Technologie Institute.

Massera, E. J. 1992. Processo de trabalho, sindicato e conhecimento operário no contexto da reconversão produtiva. O caso AAU do Uruguai. Campinas: UNICAMP- Tesis de Doctorado en Educación.

_____. (Coord.). 1997. Proyecto “Calidad, empleo y capacitación en el citrus uruguayo. Informe Final. Montevideo: MTSS-UDELAR (Fac. de Ciencias Sociales – Depto. Sociología)

_____. (Coord.).1999. Proyecto “Incubación de empresas de cosecha y otros servicios agroindustriales en el Sur del país”. Montevideo: UDELAR (Fac. de Agronomía, Fac. de Ciencias Sociales – Depto. Sociología).

Massera, E. J. e Iturra, C. 2000. Desafíos de la innovación en Uruguay. El problema de la construcción del conocimiento productivo. Serie Documentos de Trabajo No11. Montevideo: UNICOOP. También en: Montevideo, Revista de Ciencias Sociales, (17):67-78, 2001.

- Salerno, M.S.** 2001. Relação de serviço. Produção e avaliação. Sao Paulo: SENAC.
- Schwartz, B.** 1994. Moderniser sans excluer. Paris: La Découverte.
- Stezano, F.** 2002. Políticas tecnológicas en OSE. El caso de las Unidades Potabilizadoras Autónomas (UPA). Montevideo: Licenciatura de Sociología. Monografía Final.
- Zarifian, Ph.** 2003. À quoi sert le travail? Paris: La Dispute.
- _____. 1994. Le travail: du modèle de l'opération au modèle de l'action. En: La crise du travail. Paris: PUF, 1994. p.187-207. (Versión en español: El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción. Serie Documentos de Trabajo No7. Montevideo: UNICOOP, 1996.)