

## **Saberes puestos en juego en el proceso de trabajo: apropiación y resistencia\***

Melina Perbellini\*\*

### Resumen

En este artículo nos proponemos analizar los saberes que se ponen en juego en el proceso de trabajo. Muchas veces los trabajadores no son concientes de poseer estos saberes, cuando son éstos los que permiten cubrir disfunciones del modelo de organización. Nos preguntamos: ¿Existe algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa de estas prácticas y saberes? ¿Los usan y no los reconocen? La empresa va a utilizar estrategias de captura de éstos con el fin último de apropiárselos. Sin embargo, hay saberes no cooptados plenamente por la empresa que se pueden volver un elemento de resistencia, lugares comunes para la acción colectiva.

*Palabras claves:* Saberes; Trabajadores; Apropiación; Resistencia; Acción colectiva

### Abstract

This paper purposes to analyses the worker's knowledge in labor processes. Many times, workers don't know that they have this knowledge. This knowledge cover labor processes disorders. We wonder: Does the company admit this knowledge? Does the company use this knowledge?

---

\* Este artículo es parte de la ponencia presentada al XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología "Latinoamérica Interrogada" realizado en Buenos Aires del 31 al 4 de septiembre de 2009.

\*\* Becaria doctoral de CONICET. Doctoranda del Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Docente de Sistemas Políticos Comparados, Facultad de Trabajo Social, Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER). Miembro del Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo (CIET), Facultad de Ciencia Política y RRH, Universidad Nacional del Rosario (UNR). Correo electrónico: melinaperbellini@gmail.com

Artículo recibido: 11-03-2010 Aceptado: 07-05-2010

MIRÍADA. Año 3, No. 5 (2010) p. 43-59

© Universidad del Salvador. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales (IDICSO), ISSN: 1851-9431

The company captures this knowledge so it appropriates it. However, there is knowledge not captured by the company. This knowledge can become in a resistance element and into workers' collective action.

*Keywords:* Knowledge; Workers; Appropriation; Resistance; Collective action

## **Introducción**

En este artículo, nos proponemos analizar los diferentes saberes que se ponen en juego en el proceso de trabajo. Partimos de la idea de que hay saberes valorizados y no valorizados, atribuidos y retribuidos, acumulados y recreados. Sin embargo, muchas veces los trabajadores no son plenamente conscientes de poseer estos saberes, cuando son éstos los que permiten cubrir disfunciones del modelo de organización. Como nos dicen Dessors & Molinier (1998), el trabajador debe desplegar esfuerzos de imaginación y demostrar ingenio para alcanzar los objetivos fijados por la organización prescripta del trabajo.

A partir de esto las preguntas obligadas son: ¿Existe algún tipo de reconocimiento por parte de la dirección de estas prácticas y saberes? ¿Los usan y no lo reconocen?

La empresa va a utilizar diferentes estrategias de captura de estos saberes con el fin último de apropiárselos. Con el taylorismo-fordismo había una captura sistemática del saber-hacer obrero que se daba en un momento y luego se estandarizaba. El proceso de modernización supuso nuevas lógicas de gestión que sugieren que los mecanismos de sujeción al puesto de trabajo deben ser completados con mecanismos de consentimiento. Sin embargo, hay saberes no cooptados plenamente por la empresa que se pueden volver un elemento de resistencia, lugares comunes para la acción colectiva.

El artículo estará estructurado en tres grandes apartados: Calificaciones, competencias y saberes, La apropiación de los saberes, y La resistencia a la apropiación.

En la primera parte se intentará, por un lado, dar cuenta del debate surgido dentro de la Sociología del Trabajo sobre las concepciones de calificaciones y competencias que se dieron a partir de los cambios operados en la producción en los últimos 30 años, y por otro lado, dar cuenta del concepto de saberes.

En el segundo apartado, se analizarán las diversas formas de apropiación de los saberes por parte de la empresa en los diferentes modelos de producción, haciendo hincapié en la noción de consentimiento, juego, trabajo real y prescripto.

Por último, se intentará analizar, a partir de la noción de colectivo, las formas de resistencia por parte de los trabajadores a la apropiación de los saberes por parte de la empresa.

### **Calificaciones, competencias y saberes**

A partir de la sociedad industrial, el trabajo se ha convertido en uno de los fundamentos estructurantes de la sociedad. El capitalismo industrial consolidó una nueva relación laboral, la relación salarial. Como plantea Spinosa (2007), en esta sociedad, a cada puesto de trabajo le correspondía una calificación (medida a partir de los años de escolaridad, representados en certificaciones educativas). Los primeros escritos de sociología del trabajo, a mediados del siglo XX, daban cuenta de la estrecha relación entre las clasificaciones, que se producen al interior de los procesos y mercados de trabajo, y las calificaciones, concebidas como las habilidades, destrezas y conocimientos que las personas tienen, y que permiten la realización del trabajo. La sociedad industrial se constituyó sobre la idea que un trabajo es más calificado cuando requiere de un mayor tiempo de aprendizaje para su ejercicio.

Si pretendemos analizar la noción de calificación, hay que tener en cuenta que en la Sociología del Trabajo francesa clásica se han enfrentado dos puntos de vista: la de Pierre Naville, “para quien la calificación es una relación social y no un atributo del que se puede caracterizar la esencia” y la de George Friedmann “para quien es antes que nada, una propiedad de los trabajadores, el resultado de un ‘aprendizaje metódico completo’”. (Tanguy, 2003, 119)

Para Touraine (1971) el término calificación es ambiguo. Designa primero un principio de jerarquización profesional; en este sentido, todo obrero posee cierta calificación, ya sea un peón o un obrero calificado. Al mismo tiempo, define cierto nivel de capacidad profesional que no todos alcanzan: algunos son calificados, otros solamente especializados y otros, por fin, peones.

Este segundo criterio, nos dice el autor, no es aceptable sino en tanto que el obrero calificado pueda definirse en todas las situaciones con ayuda del mismo criterio: el de conocimientos profesionales. Sin embargo, este criterio no es fácil de precisar.

Rozenblatt (1999), dice que no existe una definición absoluta de calificación, sino que ésta evoluciona entre dos polos: “en uno de los polos, la definición de la calificación está basada en las cualidades propias del asalariado (lo que es capaz de hacer independientemente del puesto específico o de la función que ocupa); en el otro polo, sólo retiene las cualidades estrictamente exigidas por el trabajo requerido.” (p. 6) Sin embargo, según la época, el país o el sector, estos dos polos pueden caracterizarse de manera diferente. Esa inestabilidad en la definición de la calificación implica que es dependiente de la naturaleza de las relaciones sociales que caracterizan al sistema de relaciones, y a la apreciación de los factores técnicos universales en torno a los que se organiza el trabajo.

A nivel mundial, el año 1975 puede tomarse como fecha para marcar la caída de la sociedad salarial. La crisis de acumulación de los años '70 y el intento de salir de ella a partir de la reorganización de los procesos y la gestión del trabajo, trajo aparejada un conjunto de innovaciones tecnológicas que intentaron restablecer los ritmos de acumulación y la productividad del trabajo, con un ingrediente de flexibilidad en los procesos y productos (Spinosa, 2007)

Si antes de la crisis, la consolidación del paradigma taylorista fordista se había logrado a partir de la movilización de la fuerza de trabajo por vía de la inmovilización de los trabajadores (en sus puestos, en sus biografías laborales al interior de una organización, en los barrios construidos para obreros, etc.); actualmente esta gestión se realiza por la movilización de los trabajadores en un mercado de trabajo que se abre, se liberaliza (se tiende a la negociación cada vez menos agregada, las organizaciones productivas no planifican carreras profesionales extensas y los mercados internos se interpenetran entre sectores y organizaciones) y concomitantemente se individualiza. (Spinosa, 2007, p. 4)

Hoy, dice Rozenblatt, que ya no se habla más de calificaciones sino de competencias, el pasaje de un paradigma a otro sólo puede ser comprendido mediante el análisis del trabajo como relación de relaciones sociales múltiples. En tal proceso de transformación, las formas de cristalización surgidas de las antiguas relaciones de fuerza (codificaciones, categorías, adquisiciones legales y convencionales) ven cuestionada su legitimidad. Se asiste a la instalación, con intención hegemónica, de la medición por medio del concepto de competencia, para tratar de desacreditar las cristalizaciones mitificantes establecidas antiguamente en torno al concepto de calificación.

Para Tanguy (2003) la noción de competencia va a surgir, sobre todo, en las empresas que abogan por un “nuevo” modo de organización del trabajo y de gestión del personal. Esta noción tiende a reemplazar la de calificación. La noción de competencia se define como un saber-hacer operacional validado. En el cual saber-hacer refiere a los conocimientos y experiencias de un asalariado, operacional implica que es aplicable en una organización adaptada, y validado supone que están confirmadas por el nivel de formación y luego por el dominio de las funciones ejercidas sucesivamente. De acuerdo a esta noción, la formación que antes suponía un derecho de los asalariados, hoy se vuelve una suerte de obligación para éstos. Tanguy expresa,

...a lo largo del tiempo, la noción de calificación terminó por designar no sólo una clasificación profesional, sino también una jerarquía social de las funciones. (...) La noción de competencia surgida recientemente, remite menos inmediatamente a una jerarquía social. Borronea un poco los encuadres de percepción establecidos por el principio de calificación. Pero inversamente se presenta como más universal, a diferencia de la calificación que se aplicaba a los adultos asalariados de la industria, y luego a los de los servicios, inclusive (indebidamente en nuestra opinión) a categorías de asalariados organizados según el modo de las profesiones. (p. 121)

Esta autora va a concluir, que si la calificación es en la práctica una propiedad irreversible y duradera, la competencia es más bien inestable y siempre está sometida a objetivación y validación dentro y fuera del ejercicio del trabajo. “Una gestión basada en las competencias contiene la idea de que un asalariado debe someterse a una validación permanente y probar constantemente su ‘adecuación al puesto’, su derecho a una promoción o a una movilidad profesional.” (p. 122)

Spinosa (2006) plantea que el concepto de competencia, refiere, por un lado, a la necesidad de regular las formas de gestión del trabajo en base a nuevas fuentes de legitimidad, no mediadas por la regulación general del trabajo. Por otro lado, remite a la necesidad de flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo, como consecuencia de los objetivos de modernización empresaria,

si el concepto de calificación, remitía a un saber y un saber hacer que encontraba un sentido ante la necesidad de clasificar la fuerza de trabajo y resolver las exigencias de la división social y técnica del mismo; el concepto de competencia así entendido, nos coloca frente al problema del saber ser. Serán entonces los requerimientos de actitudes y disposiciones personales, los elementos por los que se busca regir el ordenamiento y la movilización de la fuerza de trabajo, con el propósito de adecuar su organización ante nuevas reglas de división del trabajo y en un contexto diferente en lo que hace al funcionamiento del mercado de empleo. (p. 2)

Spinosa plantea que los saberes que intervienen en el trabajo pueden distinguirse entre un “saber”, un “saber hacer”, y un “saber ser”. “La primera categoría remite a los conocimientos teóricos, sistemas de conceptos y apreciaciones generales que son puestos en juego en el trabajo. La constituyen los saberes científicos-técnicos de base y esta forma de conocimiento resulta generalmente accesible y conciente para el trabajador.” (2004, p. 96). El saber hacer, continúa, será

...conceptualizado por Mercier (1985) “como un proceso dialéctico de conocimiento de lo técnico (en sentido instrumental) y de apropiación y puesta en juego de conocimientos en un sistema social dado, resulta de la abstracción de las leyes y lecciones dadas por la experiencia particular del trabajo. La otra faceta del saber hacer se halla en el proceso de producción

mismo y se opone en este sentido al conocimiento técnico y científico pues actúa como regulador social y técnico del proceso de trabajo. (pp. 96-97)

Por último, el saber ser, “remite por su parte, a las actitudes y comportamientos que son esperables para los individuos en el espacio de trabajo, vinculado con el concepto de socialización profesional.” (pp. 96-97). A este tipo de saber, Spinoso lo denomina saber de situación en la medida que lo que lo valida es la pertinencia al contexto de intervención.

En el trabajo se hallan presentes en diferente medida los distintos tipos de saberes. La primacía de alguno de ellos permite definir perfiles profesionales típicos caracterizados por tal predominio.

Stroobants (1999) discutirá el argumento sobre el cambio de paradigma. Cuando los sociólogos hablan de “nuevas competencias”, no renuevan el paradigma de la calificación sino que cambian simplemente de criterio formal de apreciación.

Los nuevos saberes detectados en los trabajadores no son directamente producidos por las transformaciones de la organización del trabajo. Tampoco son una construcción totalmente endógena a la situación de trabajo. Son, en primer lugar, el fruto de un nuevo interés. Este interés no procede de una sustitución de paradigma de sociología del trabajo, sino de una renovación de los criterios de definición de la actividad de trabajo.” (p. 1)

Para Figari (2001) más que debatir sobre la pertinencia de la denominación calificaciones/competencias, requieren su consideración en la propia dinámica del conflicto capital/trabajo y en las formas de subordinación/dominación que se juegan.

Según la autora, las estrategias de modernización, recuperan las trayectorias tecnológicas preexistentes, y las sitúan en la definición de nuevas reglas de organización. Las formas de organización de la producción y del trabajo son

reestructuradas. A su vez, hay un rediseño en el mercado interno de trabajo a partir de la introducción de programas de formación y desarrollo de la carrera profesional, que dinamizan un nuevo espacio simbólico orientado a componer nuevas representaciones sobre el sentido del trabajo y del sujeto que trabaja. Esto conduce a la “institucionalización de un nuevo orden de saberes que será legitimado y traducido en la centralidad de ciertas lógicas de profesionalización, y en el desplazamiento de aquellas que operaban ligadas más a los oficios y a la experiencia acumulada.” (p. 100)

### **La apropiación de los saberes**

Durante el predominio del modelo taylorista-fordista, la apropiación del saber por parte de la empresa se basaba principalmente en una forma coercitiva vinculada a las lógicas de control y dominación desarrolladas en los espacios de trabajo. La observación constante del trabajador en su puesto de trabajo era la forma de disciplinamiento que se constituía en el elemento central de articulación del control con las posibilidades de eliminar los tiempos muertos. (Drolas, Picchetti & Delfini, 2007). En dicho trabajo se plantea que los cambios operados en la producción en los últimos treinta años llevaron a que los conocimientos específicos construidos por los trabajadores en acto de trabajo sean integrados a la producción,

...no sólo a través de la puesta en práctica de su fuerza de trabajo, sino también a través de sus capacidades y saberes no específicos, que tienen que ver con la lógica comportamental de las relaciones laborales (Mournier, 2001). Al respecto, lo que aparece como revitalizado es la vinculación entre el saber hacer específico y los saberes más amplios, con el llamado “saber ser” (Spinosa, 2005); vinculación que toma cuerpo en la participación

proactiva como medio de transferir el saber al conjunto de la organización. (p. 1)

Para Figari (2001), mediante los procesos de modernización, las empresas han instrumentado una serie de acciones con el fin de “capturar” saberes y certificar calidad,

La operación codificadora de la calidad requiere ‘capturar’ los conocimientos tácitos que aún expresan ciertas intervenciones de control en el nivel de los sectores de trabajo. La organización debe ganar en visibilidad y transparentar todo cuanto se hace y de qué forma según las nuevas prescripciones. Se logra así captar zonas de incertidumbre que de esta forma se harán ciertas. Las ‘incertezas’ del control aún en manos de los trabajadores, ahora normalizadas al extremo, otorgan certeza para la firma, ganando de esta forma en eficiencia y competitividad. (p. 102)

Si el taylorismo establecía el control de las tareas a partir de extraer el saber productivo de los obreros para así normalizarlos, con el nuevo sistema de calidad total se renueva la impronta normalizadora estableciendo como **recto camino** al de la **mejora continua**.

El predominio de los modelos flexibles de producción, supuso nuevas lógicas de gestión que sugieren que los mecanismos de sujeción al puesto de trabajo, vigentes durante el predominio “taylorfordista”, deben ser completadas con mecanismos de consentimiento. Lo que se intenta es que por medio del involucramiento participativo de los trabajadores en instancias diferentes a la productiva propiamente dicha, éstos transfieran su saber y a la vez se vean integrados a los requerimientos de la empresa. (Drolas et al., 2007)

Burawoy (1989) se pregunta:

¿Por qué razón se explotan los trabajadores a sí mismos en beneficio de los intereses de la empresa? ¿Por qué cooperan, a veces incluso por encima de sus expectativas, con ‘los de arriba’, que son capaces de cualquier cosa para sacar una pieza más de uno? (pp. 10-11)

Para este autor, la mera coacción no basta para explicar el comportamiento de los trabajadores. El consentimiento espontáneo se une a la coacción para generar actividades productivas. Entonces la pregunta que continúa es ¿cómo se asegura el consentimiento en el lugar de producción?

El consentimiento se basa en el juego y se crea a través de él. El juego va a producir una coincidencia de intereses. La participación en el juego va a tener dos consecuencias: “en primer lugar, el encubrimiento de las relaciones de producción a las que su creación responde inicialmente; y en segundo lugar, la generación de una adhesión a las relaciones sociales en el ámbito de la producción que definen sus reglas.” (p. 109)

El juego va a crear un interés común por sus resultados y por su continuación. Las compensaciones del juego se definen en función de factores relacionados directamente con el proceso productivo (reducción de la fatiga, transcurso más rápido del tiempo, disminución del aburrimiento, etc.), y de factores derivados del proceso productivo (las compensaciones sociales y psicológicas de arreglárselas en una tarea difícil y el estigma social y la frustración psicológica que acompañan el fracaso en una tarea difícil). (Burawoy, 1989, p. 111)

Siguiendo a este autor, se participa en el juego para obtener satisfacciones relativas. La satisfacción de esa necesidad reproduce la sumisión voluntaria - consentimiento- y la riqueza material. El juego no es independiente ni se desarrolla en

oposición a la dirección. La misma participa activamente en la organización del juego y en el cumplimiento de sus reglas.

A su vez, nos dice Burawoy que para Henry De Man los trabajadores, ...se aferran a la posibilidad de obtener de su trabajo una satisfacción residual... En cualquier actividad, a pesar del embrutecimiento que entraña la mecanización, hay un margen de iniciativa que puede satisfacer hasta cierto punto el instinto lúdico y el impulso creador. (...) siempre quedan al trabajador algunos resquicios, ciertas posibilidades de sustraerse a la rutina, de forma que al ejecutar su trabajo pueda permitirse de cuando en cuando el lujo de la autodeterminación. (1989, p. 104)

Siguiendo esta línea, Bourdieu (1999) nos dice que la experiencia del trabajo se sitúa entre dos límites: el trabajo forzado, que está determinado por una coerción externa, y el trabajo escolástico, cuyo límite es la actividad casi lúdica del artista. Cuanto más nos alejamos de dicha coerción externa, menos directamente trabajamos por dinero y más aumenta el **interés** del trabajo, la gratificación inherente al hecho de realizar un trabajo, al igual que el interés ligado a los beneficios simbólicos asociados al renombre de la profesión o el status profesional, así como la calidad de las relaciones de trabajo.

Dessors y Molinier (1998) realizaron su análisis desde la psicodinámica del trabajo, definida como “el análisis dinámico de los procesos psíquicos movilizados por la confrontación del sujeto con la realidad del trabajo” (p. 11), abriendo perspectivas más amplias que ya no van a concernir sólo al sufrimiento, sino también al placer en el trabajo. Este placer está asociado al reconocimiento. “Reconocimiento en el sentido de constatación, es decir reconocimiento de la realidad constituida por la contribución de sujeto a la organización del trabajo.” (p.12) Sin embargo, nos dice el autor, si este

reconocimiento falta, los sujetos se involucran en estrategias defensivas con consecuencias serias para la organización del trabajo que se arriesga entonces a la parálisis.

Es necesario marcar una diferencia entre el trabajo prescrito (el trabajo tal como está descrito en los manuales) y el trabajo real. Para Dejours y Molinier (1998), muchas veces, las consignas supuestamente organizadoras de trabajo llevan a **desorganizar el trabajo**, haciendo imposible alcanzar los objetivos de la tarea en las situaciones ordinarias de trabajo si se respetan escrupulosamente las prescripciones, las consignas y los procedimientos.

Si nos quedáramos con una ejecución estricta, nos encontraríamos en la situación bien conocida de ‘huelga de celo’. El celo es precisamente todo lo que los operadores agregan a la organización prescrita para hacerla eficaz; todo lo que implementan individual y colectivamente y que no tiene que ver con la ejecución. La gestión concreta del desfasaje entre lo prescrito y lo real, en efecto, tiene que ver enteramente con la concepción. (p. 172)

Lo que se pregunta Dejours (1998a) es “¿Cómo y a qué precio se hace el ajuste entre organización del trabajo prescrita y organización real del trabajo?” (p. 37) La elaboración de la organización real del trabajo implica apartarse de la letra de las prescripciones y pasar por **interpretaciones**. Como hay un pasaje por un trabajo de interpretación por parte de los trabajadores, también hay una multiplicidad de interpretaciones posibles. Construir un compromiso, implica necesariamente un juego social. “La organización real del trabajo es producto de las relaciones sociales. (...) El trabajo, es la actividad desplegada por los hombres y las mujeres para enfrentar lo que no está dado por la organización prescrita del trabajo.” (Dejours, 1998a, p. 37)

El trabajador, nos dicen Dejours y Molinier (1998), debe desplegar esfuerzos de imaginación y demostrar ingenio para alcanzar los objetivos fijados por la organización prescripta del trabajo. Pero eso va a implicar faltar al reglamento, a los procedimientos, a las prescripciones. “En otras palabras, la movilización de estas cualidades, aún cuando sea para hacer bien las cosas, implica la transgresión.” (p. 173)

Para Linhart (1997),

en su funcionamiento real, toda producción requiere una parte (por mínima que sea) de inventiva y de iniciativa, sin la cual el sistema no podría funcionar. Esto toma la forma de ‘trucos, argucias, maniobras’, formas alternativas, herramientas ‘contrabandeadas’ y no reconocidas oficialmente, que no se toman en cuenta para la calificación, y son muestra, simplemente, de la irreductible inadecuación entre la definición teórica de un puesto de trabajo, aún el menos calificado, y la actividad real que corresponde a ese puesto.” (p. 90-91)

Esta implicación cuestiona la idea de que frente a un trabajo repetitivo y parcelado los obreros no experimentan más que disgusto o desinterés. Sin embargo, en estos mismos trabajadores, el compromiso coexiste con actitudes de rechazo, de fuga de las condiciones y contenido del trabajo.

A partir de esto las preguntas obligadas son: ¿Existe algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa de estas prácticas y saberes tácitos? ¿Los usan y no lo reconocen? ¿Lo ven?

La jerarquía, nos dicen Dejours y Molinier (1998), no van a reconocer la contribución de los **subordinados** a la organización del trabajo. Ya que si la reconocen deben reconocer también que la organización prescrita del trabajo falla. En otras palabras, también ella debe reconocer lo real de su trabajo.

En el apartado siguiente analizaremos las formas de resistencia del colectivo de trabajadores a la apropiación de los saberes por parte de la empresa.

### **La resistencia a la apropiación**

En primer lugar debemos hablar de colectivo. Para Dessors y Molinier (1998), se puede hablar de colectivo cuando las relaciones de confianza y de cooperación se hacen posibles por medio de la elaboración de reglas comunes.

La dimensión técnica de la regla es sin duda la que parece más evidente. Pero las reglas del oficio no determinan únicamente las maneras de hacer, organizan también las condiciones de la cooperación, es decir las maneras de decir, el vivir juntos y los modos de la convivencia. Comportan finalmente una dimensión ética esencial para poder estatuir sobre lo que es justo o sobre lo que está bien hacer. Es por referencia a estas reglas de trabajo que el juicio de reconocimiento puede proferirse. Organizan así todas las relaciones de los trabajadores de un colectivo, pero también sus relaciones con los subordinados, la gerencia, los otros colectivos de trabajo, etc. Estas reglas están basadas en la deliberación colectiva, no se decretan, se discuten. (p. 14-15)

Davezies (1998) va a plantear que cuando uno interroga a un asalariado acerca de su actividad, constata que sólo expresa una definición muy seca de su tarea. Sólo cuando el interviniente sostiene la elaboración por medio de su interrogación, se empieza a dibujar el espesor de la experiencia. “El asalariado que nunca tuvo la oportunidad de hablar un poco a fondo de su trabajo, se descubre portador de una experiencia de la que no había podido tomar conciencia, huella de la acción en espera de elaboración.” Para el autor, el saber obrero “es un saber que se ignora y que necesita,

para constituir una experiencia reutilizable más allá de la acción inmediata, un proceso de elaboración” (p. 185) Este proceso de elaboración se dará en el colectivo.

Para Molinier (1998), la movilización de la inteligencia en el trabajo y del ingenio sólo se dará en el colectivo. La originalidad y la utilidad de la contribución del sujeto sólo son posibles por la referencia a las reglas del oficio. Éstas,

...no se decretan, sino que se elaboran y ponen a prueba por los propios trabajadores y tejen en una apretada trama la tradición –las reglas establecidas- con la innovación –las producciones del ingenio- y la transmisión. El colectivo no puede reducirse al grupo, se basa en la promoción del sentido realizada por la palabra y ordenada por la referencia a las reglas. (p. 218)

Las reglas del oficio son, en primer lugar de naturaleza social. Organizan la civilidad y los modos de sociabilidad. Recién en segundo lugar, son de naturaleza técnica.

Dejours (1998b) nos va a hablar de los **saberes a la sombra**. Para esto va a analizar la inteligencia en acción. Ésta se produce en el mismo ejercicio del trabajo. La inteligencia práctica está enraizada fundamentalmente en el cuerpo.

Un ruido, una vibración, un olor, una señal visual pueden solicitar al sujeto, pero antes que nada en su cuerpo; con la condición, sin embargo, de que exista previamente una experiencia de la situación de trabajo común vivida por todo el cuerpo. (p. 236)

En este tipo de inteligencia, nos dice el autor, reina la trampa, la astucia, la travesura. La experiencia precede al saber. Lo que domina el uso de la inteligencia práctica es la astucia. Esta astucia introduce la imaginación creadora y la invención, es

decir, la innovación a lo que ya se conoce, a lo que es objeto de una rutina, a lo que está estabilizado e integrado a la tradición. La astucia

“pasa por la familiarización con el proceso de trabajo, por la puesta en resonancia del cuerpo con la materia o la máquina, por un cierto ‘mimetismo’ que permite anticipar, intuir los acontecimientos que podrían producirse, gracias la juego de la sensibilidad intencional.” (p. 243)

A su vez, aclara Dejours, la astucia introduce la trampa, esas infracciones cometidas en el ejercicio del trabajo ordinario, para alcanzar lo más posible los objetivos de la tarea fijados por la organización del trabajo. En resumen, explica el autor,

...la inteligencia práctica es una inteligencia del cuerpo, su motor es la astucia, está en el núcleo del oficio, se aplica en todas las actividades de trabajo incluyendo las teóricas, es fundamentalmente subversiva y creadora, está distribuida ampliamente entre los hombres, es pulsional, y su subutilización es patógena. (p. 243)

Drolas et al. (2007), señalan que los trabajadores pueden asumir cuatro posiciones en relación a la actitud de la empresa: de implicación, instrumental, disfuncional y/o de resistencia. La primera supone la participación efectiva y permanente, y la reflexión positiva respecto a esa práctica, es lo que denominan concreción hegemónica. En segundo lugar, el trabajador asume una posición **instrumental** cuando su participación se da porque percibe que esta práctica es una manera de incrementar los ingresos, o un ascenso en la grilla de categorías. En tercer lugar, asume una posición **disfuncional**, cuando la reflexión sobre la práctica que se desarrolla en el ámbito laboral es establecida como positiva pero no se desarrolla una participación concreta por medio de los canales dispuestos por la empresa. La actitud

que la pone en funcionamiento es de desinterés. Por último, se habla del desarrollo de posiciones de **resistencia** cuando no existe una participación habitual en los dispositivos de las firmas y la reflexión sobre la aplicación de esas prácticas se evidencian como negativas o bien esa resistencia se da de manera efectiva.

Para dichos autores en la raíz de estas posiciones, se encuentra la vieja lucha por la **propiedad** del saber del trabajo, la necesidad de controlar los tiempos y movimientos, la urgencia por reducir la distancia entre trabajo prescrito y trabajo real, la premura por suprimir (aunque sea parcial y temporalmente) las argucias del trabajo. En este sentido, la transferencia del saber, adquirido en el acto de trabajo, puede adquirir diversas dimensiones dependiendo del significado que tenga para el sujeto.

Estos esquemas participativos como estructuras de control se reproducen, en la medida que los trabajadores participan en ella. Pero estas prácticas, a la vez que suponen ciertas formas de consentimiento de los operarios, generan sus propias formas de resistencia. Los mecanismos y prácticas que desarrollan los trabajadores en el marco de las propuestas realizadas por la empresa configuran acciones de resistencia. Por lo tanto, las prácticas que permiten **detener** el conocimiento en la empresa y pretenden tener un carácter legitimante generan sus propias formas de resistencia (Drolas et al. 2007).

Para Linhart (1997), la elaboración y transmisión de los saberes y del saber-hacer informales puede contribuir a alimentar la vida de un grupo de ejecutantes. Cada uno puede aportar **astucias**, destinadas a facilitar la producción de todos. Esta comunidad, productora y poseedora de conocimientos y prácticas informales, encuentran, en el buen funcionamiento de la actividad profesional, las bases de una cohesión interna. “Así, en las sombras, se establece una especie de regulación. Estas

prácticas y saberes tácitos pueden incluso constituir la base de un poder, también oscuro y clandestino, pero sin embargo, real.” (p. 94)

Lo que exigen las direcciones de las empresas, dice Linhart, en una coyuntura cada vez más incierta y exigente, es acceder a este “tesoro precioso” que está en posesión de los trabajadores, en condiciones de cooperación abierta y de confianza. Lo que requieren, es que los saberes productivos no sean ya movilizados en las sombras, sino que a cada instante los operadores estén dispuestos a responder a las demandas. Sin embargo, del lado de los ejecutantes, existe la necesidad de ocultar cosas, porque allí reside una parte del contrapoder que pueden establecer, como de su dignidad profesional.

Como asegura Montes Cató (2005a), los dispositivos aplicados por el sector empresarial orientados a disciplinar a los trabajadores “no son absolutamente hegemónicos y encuentran en muchos casos acciones confrontativas de resistencia por parte de los trabajadores que buscan revertir el modo en que se establecen las relaciones de trabajo.” (p. 10) Los trabajadores ensayan diversas acciones de resistencia que logran manifestarse a través de reivindicaciones confrontativas. Los vínculos entre empleadores y trabajadores no están regidos solo por el principio del disciplinamiento y control, perviven acciones colectivas que pretenden articular la resistencia con vistas a invertir la correlación de fuerzas, por lo menos en lo atinente a algunas problemáticas puestas en juego en los espacios productivos (continuidad del vínculo laboral, salarios, condiciones de trabajo, entre otras).

Sin embargo, según Montes Cató (2005b), la lucha no sólo se da en el plano económico, es decir la disputa por la plusvalía, o en el campo laboral en cuanto a la determinación de las condiciones de trabajo. La lucha también se da en el plano político,

“es decir, en la capacidad que poseen los sujetos de imponer a los otros una visión, una lectura en torno a lo considerado adecuado, posible y deseado.” (p. 76)

## **Conclusiones**

Como planteábamos en la introducción, los saberes de los trabajadores son los que permiten cubrir las disfunciones del proceso de organización. Sin embargo, la dirección de la empresa no va a reconocer la contribución de éstos a la organización del trabajo. Ya que si la reconoce, debe también reconocer las fallas producidas en la organización prescripta del trabajo.

Si los trabajadores se quedaran sólo con obedecer a las consignas supuestamente organizadoras del trabajo, sería imposible alcanzar los objetivos de las tareas en las situaciones ordinarias de trabajo. En su funcionamiento real, toda producción requiere de inventiva y de iniciativa, tanto individual como colectiva, por parte de los trabajadores, sin la cual el sistema no podría funcionar.

Sin embargo, estos saberes son los que la dirección de la empresa intenta capturar. Durante el predominio del modelo taylorista fordista, la apropiación del saber se basaba en una forma coercitiva vinculada a las lógicas de control y dominación. A partir de los procesos de modernización, lo que se intenta es que por medio del involucramiento participativo de los trabajadores en instancias diferentes a la productiva propiamente dicha, éstos transfieran su saber y a la vez se vean integrados a los requerimientos de la empresa.

Burawoy (1989) se pregunta, y nos hace preguntarnos a nosotros mismos: “¿Por qué razón los trabajadores cooperan, a veces incluso por encima de sus expectativas, con ‘los de arriba’?” (p. 11) La mera coacción no basta para explicar el comportamiento de los trabajadores. El consentimiento espontáneo se une a la coacción para generar

actividades productivas. Es aquí donde surge el tema del placer asociado al reconocimiento. Los trabajadores se van a aferrar a la posibilidad de obtener de su trabajo una satisfacción residual. Este interés va a estar ligado a los beneficios simbólicos: el reconocimiento de la contribución de sujeto a la organización del trabajo.

Estos esquemas se reproducen en la medida que los trabajadores participan en ella. Pero estas prácticas, a la vez que suponen ciertas formas de consentimiento, generan sus propias formas de resistencia. Los mecanismos y prácticas que desarrollan los trabajadores en el marco de las propuestas realizadas por la empresa configuran acciones de resistencia. Estas prácticas pueden constituir la base de un poder real.

## Referencias

- Bourdieu, P. (1999). *Meditaciones pascalianas*. Barcelona: Anagrama.
- Burawoy, M. (1989), *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. España: Ministerio de trabajo y Seguridad Social.
- Davezies, P. (1998). De la prueba a la experiencia, identidades y diferencias. En D. Dessors & M. Guiho-Bailly, M. (Comp.), *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinamia del trabajo* (p. 179-190). Buenos Aires: Lumen.
- Dejours, C. (1998a). De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En D. Dessors & M. Guiho-Bailly, M. (Comp.), *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinamia del trabajo* (pp. 23-76). Buenos Aires: Lumen.
- Dejours, C. (1998b). Inteligencia práctica y sabiduría práctica: dos dimensiones desconocidas del trabajo real. En D. Dessors & M. Guiho-Bailly, M. (Comp.), *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinamia del trabajo* (pp. 233-265). Buenos Aires: Lumen.
- Dejours, C. & Molinier, P. (1998) De la pena en el trabajo. En D. Dessors & M. Guiho-Bailly, M. (Comp.). *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinamia del trabajo* (pp. 163-178). Buenos Aires: Lumen.
- Dessors, D. & Molinier, P. (1998). La psicodinámica del trabajo. En D. Dessors & M. Guiho-Bailly, M. (Comp.). *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinamia del trabajo* (pp. 11-22). Buenos Aires: Lumen.
- Drolas, A., Picchetti, V. & Delfini, M. (agosto 2007). La apropiación del saber en los espacios de trabajo: de las prácticas coercitivas a la concreción hegemónica.

Trabajo presentado al *VIII Congreso Nacional de la Asociación de Especialistas de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, Argentina.

Figari, C. (2001). Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial.

*Revista Estudios del Trabajo* (22), 95-120

Linhart, D. (1997). *La modernización de las empresas*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad. CEIL. PIETTE. CONICET.

Molinier, P. (1998). Condiciones subjetivas y sociales del ingenio en el trabajo. En

Dessors, D & Guiho-Bailly, M. (Comp.). *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinamia del trabajo*. (pp. 213-231) Buenos Aires:

Editorial Lumen

Montes Cató, J. (2005a). Argentina: Las ficciones del capital: acerca del lugar del

conflicto en la constitución de los vínculos laborales. *Revista Herramientas*(28)

1-23

Montes Cató, J. (2005b). La configuración del poder en los espacios de trabajo.

Dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores. *Sociología del*

*Trabajo. Nueva época*(54) 73-100

Rozenblatt, P. (1999). El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder.

(Documento de trabajo N° 11). Buenos Aires: CEIL. PIETTE. CONICET.

Spinosa, M. (2004). El conocimiento en la conformación de identidades profesionales.

¿Los técnicos: una especie en vías en extinción? En O. Battistini (Comp.) *El*

*trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de*

*construcción identitaria de los trabajadores* (pp. 83-112). Buenos Aires:

Prometeo.

Spinosa, M. (diciembre 2006). Los saberes y el trabajo. *Anales de la educación común*.

Tercer Siglo, año 2, n° 5, Buenos Aires.

- Spinosa, M. (abril 2007). *El análisis y reconocimiento del saber en el trabajo. (O de cuando se usan lupas para mirar las estrellas)*. Trabajo Presentado al V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay.
- Stroobants, M. (1999). Trabajo y competencias: recapitulación crítica de los enfoques sobre los saberes en el trabajo. *Calificaciones & Empleo(21)*. Recuperado del sitio web CEIL. PIETTE. CONICET. <http://www.cereq.fr/cereq/ce21.pdf>
- Tanguy, L. (2003). De la evaluación de los puestos a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias. En E. de la Garza Toledo & J. Neffa, (Comp.): *El futuro del trabajo. El trabajo del futuro* (pp. 111-128) Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de la Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe de la Red CLACSO <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/neffa/neffa.html>
- Touraine, A. (1971). La organización profesional de la empresa. En G. Friedmann, G. & P. Naville (Comp.) *Tratado de Sociología del Trabajo*. (Vol I, pp. 384-425) México: Fondo de Cultura Económica.