

---

## Dossier Trabajo, conflictividad y resistencias

# La emergencia del “buen sentido” obrero en la industria petrolera en Bolivia

**Luis Fernando Castro López\***

*Grupo de Estudios del Trabajo Llak'aymanta*  
luifclopez@gmail.com

**Tania Aillón Gómez\*\***

*Grupo de Estudios del Trabajo Llak'aymanta / Instituto de Estudios Sociales y Económicos de la Universidad Mayor de San Simón*  
ledaillon@hotmail.com

Recibido: 19.12.17

Aceptado: 28.03.18

**Resumen:** En este artículo, con base en información obtenida mediante trabajo etnográfico, se identifica y valora; teóricamente, esa parte de la conciencia obrera, que nace de la práctica laboral cotidiana, a la que Gramsci denominaba el “buen sentido” de la conciencia obrera y que entra en contradicción con el sentido común heredado del pasado. Mediante el estudio de caso de dos empresas del sector petrolero en Bolivia, se muestra, cómo los obreros establecen una concepción propia sobre las relaciones de explotación y dominación en las que están inmersos, que se imbrica contradictoriamente con la ideología dominante y a partir de la cual, resisten y luchan. Se polemiza con posturas teóricas

---

\* Sociólogo, Miembro del Grupo de Estudios del Trabajo Llak'aymanta (Bolivia).

\*\* Socióloga y economista, Miembro del Grupo de Estudios del Trabajo Llak'aymanta y Docente investigadora del Instituto de Estudios Sociales y Económicos de la Universidad Mayor de San Simón (Bolivia).

de cuño posestructuralista de la sociología del trabajo contemporánea, que postulan la colonización de la conciencia obrera por el sentido común inculcado por las direcciones empresariales. Nuestro objetivo es comprender y explicar, cómo obreros de elite y obreros fluctuantes, a partir del desarrollo del “buen sentido” luchan y resisten cotidianamente la dominación y la explotación dentro del proceso de trabajo.

**Palabrasclave:** Conciencia obrera - proceso de trabajo - buen sentido - sentido común – resistencia – lucha

**Resumo:** Neste artigo, com base na informação obtida a través do trabalho etnográfico, identifica-se a parte da consciência dos trabalhadores que nasce da prática diária do trabalho, que Gramsci chamou de "bom senso" da consciência do trabalhador e que está em contradição com o senso comum herdado do passado. A través do estudo de caso de duas empresas no setor de petróleo na Bolívia, mostra como os trabalhadores formam sua própria concepção, sobre as relações de exploração e dominação em que estão imersas, uma concepção que se sobre põe, de forma contraditória, com a ideologia dominante, e a partir do qual, resistir e lutar. Desta forma, é polémica composições teóricas de natureza pós-estruturalista da sociologia do trabalho contemporâneo, que postulam a colonização da consciência dos trabalhadores pelo senso comum inculcado pelos líderes empresariais. Nosso objetivo é entender e explicar como trabalhadores de elite e trabalhador em flutuação, desde o desenvolvimento da luta de "bom senso" e resistir a dominação e exploração, dentro do processo de trabalho.

**Palavras-chave:** consciência dos trabalhadores - processo de trabalho – bom senso – senso comum – resistência – luta

**Abstract:** In this article, based on information obtained through ethnographic work, that part of the worker's consciousness, born of everyday work practice, which Gramsci called the "good sense" of worker consciousness and which contradicts common sense inherited from the past is identified and valued theoretically. Through the case study of two companies in the oil sector in Bolivia, it is shown how the workers establish their own conception of the relations of exploitation and domination in which they are immersed, which is contradictory with

the dominant ideology and from which , resist and fight. It is polemized with theoretical positions of post-structuralist stamp of the sociology of contemporary work, which postulate the colonization of worker consciousness by common sense inculcated by business leaders. Our goal is to understand and explain, how elite workers and fluctuating workers, from the development of "good sense" struggle and resist domination and exploitation daily within the work process.

**Keywords:** Worker consciousness - work process - good sense - common sense - resistance - struggle

## El planteamiento de la cuestión

Gramsci (1985) señalaba la coexistencia en los individuos de dos concepciones del mundo, una afirmada mediante palabras y la otra explicada en el actuar efectivo. En muchos casos, esta coexistencia aparece como un contraste entre el pensar y el actuar, que no siempre se debe a la mala fe; sobre todo, cuando se trata de grandes grupos sociales (precisaba Gramsci) porque en este caso, se vuelve más evidente, que este contraste es expresión de contradicciones más profundas, de orden histórico social.

Esta identificación de la coexistencia de dos concepciones del mundo en el seno de un grupo social, pone en cuestión perspectivas teóricas contemporáneas que, dentro de la Sociología del Trabajo, hablan de la captura de la subjetividad obrera por la ideología managerial, la cual, mediante una panoplia de útiles de gestión y control, la habría convertido en objeto de manipulación (De Gaulejac, 2006 entre otros autores). La clase dominante en el capitalismo contemporáneo, habría terminado por anular la coexistencia de las dos concepciones del mundo identificadas por Gramsci, imponiendo la que responde a sus intereses de clase , lo que habría derivado en una clase obrera incapaz de adquirir una conciencia independiente, con posibilidad de avizorar un proyecto político propio.

A contra corriente de esta visión, retomando a Gramsci (1985), y a la luz de nuestra referencia empírica, planteamos que los obreros, pese a tener su propia concepción del mundo (la que se manifiesta en la acción, cuando se mueven como un conjunto orgánico), por razones de subordinación, toman la concepción managerial, la afirman con palabras y la siguen en "tiempos normales", cuando su conducta no es independiente, sino que está sometida por la posición que ocupan dentro de las relaciones capitalistas de producción.

Basados en información etnográfica extraída de empresas de flujo continuo en Bolivia, en este artículo mostramos la presencia de estas dos formas de conciencia obrera frente a preguntas como: *¿en qué forma obreros de elite y obreros fluctuantes<sup>1</sup> dentro del proceso de trabajo luchan y resisten cotidianamente la dominación y la explotación?*

## El proceso de trabajo: espacio de reproducción del “sentido común” y del “buen sentido” obrero

Para el ser humano, el conocimiento del mundo se da mediante el trabajo es mediante el mismo, que no sólo conoce la realidad, sino que la transforma, por lo que el trabajo constituye una mediación fundamental en la constitución del ser humano. Como nos recuerda Kosic(1990)<sup>2</sup>, el trabajo es un proceso en el cual se opera una metamorfosis o mediación dialéctica en la que se crea algo nuevo; proceso que implica una relación práctica entre los distintos partícipes; relación que posibilita confrontar y conocer las profundas diferencias en las condiciones sociales, económicas y de vida que existen entre; por ejemplo, obreros y patrones.

En consecuencia, mediante el trabajo se abre la posibilidad a la formación de lo que Gramsci (1985) denomina el “*buen sentido*”, la conciencia que permite a los obreros actuar con independencia respecto de los patrones. Pero al mismo tiempo, el trabajo es el espacio en el que se desenvuelve el “sentido común” o esa conciencia con la que actúan los obreros, cuando reproducen las relaciones

---

<sup>1</sup> Designamos como obrero fluctuante, a aquellos obreros que forman parte de lo que Marx llamaba sobrepoblación fluctuante, una capa de la sobrepoblación relativa. Esta capa de la sobrepoblación obrera se inserta de manera itinerante en el empleo y de acuerdo a las fluctuaciones de la acumulación de capital, transita por varios empleos en su vida de trabajo. Es la capa en la que se ha desarrollado con mayor profundidad la contingencia entre puesto de trabajo y trabajador y representa el estrato obrero mayoritario en el capitalismo contemporáneo (Castro, 2016).

<sup>2</sup> El trabajo es un proceso que invade todo el ser del hombre y constituye su carácter específico. Solo el pensamiento que ha revelado que en el trabajo ocurre algo esencial al hombre y a su ser, que ha descubierto la íntima y necesaria conexión entre dos cuestiones “*que es el trabajo*” y “*quien es el hombre*” puede iniciar una investigación científica del trabajo en todas sus formas y manifestaciones (y, por tanto también, el estudio de la problemática económica del trabajo), así como la investigación de la realidad humana en todas sus formas y manifestaciones (Kosic, 1990).

sociales que los dominan y explotan, cuando su conducta no es independiente, sino que está en consonancia con la concepción de los patrones y/o de los managers. En este apartado nos abocaremos a mostrar, cómo es que esta dialéctica entre el “sentido común” y el “buen sentido”, en los términos usados por Gramsci, reaparece mediante la práctica de los obreros de empresas de flujo continuo en Bolivia.

En la primera parte, nos ocuparemos del caso de una empresa productora de gas y petróleo; mientras que en la segunda, se analiza el caso de una refinería de petróleo. La planta petrolera en la que se realizó el trabajo etnográfico es la primera planta automatizada de tratamiento de hidrocarburos en el país y forma parte de una empresa transnacional importante en relación con sus volúmenes de producción y su posición estratégica dentro del grupo de empresas petroleras instaladas en Bolivia en la era neoliberal. La planta en cuestión está situada en el corazón del trópico de Cochabamba e incluso antes del proceso de privatización del sector petrolero; funcionó mediante un contrato firmado entre YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos) y una compañía privada (1990-1998). En 1998, dentro del proceso denominado de “capitalización” de las empresas estatales, fue entregada a la transnacional que se hizo cargo de su funcionamiento desde 1998 hasta ahora (British Petroleum).

La refinería estudiada formó parte del complejo productivo de la estatal petrolera YPF desde 1949, la más grande del país, estatus que mantiene hasta ahora debido a las adecuaciones y ampliaciones realizadas; con una capacidad de refinación de 37.000 barriles de petróleo por día. Como en el caso de la empresa petrolera, a la que nos referimos anteriormente, fue privatizada en 1998, adjudicada mediante proceso de licitación a las compañías PETROBRAS Y PEREZ COMPAC y asumió el nombre de Empresa Boliviana de Refinación (EBR) (2004 – 2007). En 2007, en el marco de ascenso al poder del MAS (Movimiento Al Socialismo), el Estado vuelve a comprarla a las compañías privadas (es en esta etapa cuando se realizó nuestro trabajo de terreno). Dedicada a la serefinación de petróleo para la producción de carburantes, esta refinería está ubicada en la periferia de la ciudad de Cochabamba.

### *La emergencia del “buen sentido” entre obreros de élite en una empresa petrolera*

En empresas como las petroleras, son dos los pivotes que guían la organización del trabajo; por un parte, garantizar la fluidez permanente de la producción, en

el marco de las especificaciones técnicas exigidas por el cliente y; por otra parte, la presencia permanente del riesgo. Los operadores en este tipo de plantas productivas, se refieren a su espacio de trabajo como a: *“una bomba de tiempo, aquí uno trabaja con productos inflamables, trabajar aquí es un gran riesgo; se trata de la coexistencia cotidiana con el peligro, situación que demanda la evaluación permanente del proceso productivo”* (extracto de entrevista a un operador de planta).

Esta característica del proceso productivo, incide en las prácticas de trabajo, a partir de las cuales, es posible explicar la emergencia de las formas de conciencia, con las que actúan los obreros, tanto cuando reproducen las relaciones sociales que los dominan y explotan, como cuando su conducta se aleja de las demandas patronales y va configurándose como conciencia independiente, por lo que es necesario detenernos en los rasgos más significativos de la organización del trabajo.

### Una organización del trabajo asentada en el “saber hacer” obrero

Para responder a lo inesperado, la organización y división técnica del trabajo son flexibles, dejando un amplio margen de autonomía a los operadores, canalizada por la dirección con útiles como el TPM (Total Production Maintenance), instrumento de gestión de inspiración japonesa<sup>3</sup>, con el que se busca la implicación participativa de los obreros, para alcanzar los fines de la compañía, como precisa un manager: *“[...U]na filosofía de trabajo, lo que significa que tú te involucres con la empresa, donde tú cooperas, que tú te hagas preguntas sobre el impacto que tú tienes en la empresa, o cuando la empresa pierde o cuando gana. En este sentido, nosotros utilizamos herramientas que traducen la filosofía de adhesión, de una empresa que es para nosotros, el compromiso de las personas para mostrar resultados...”* (Extracto de entrevista a un manager de recursos humanos).

El propósito del TPM es que el trabajador desarrolle un “ [S]entido de pertenencia” en relación con las máquinas de la fábrica: “[E]l trabajador debe pensar: [Y] o voy a trabajar para proteger el compresor, para que conserve su estado original, como si fuera mío, ese es el concepto” (Extracto de entrevista a



<sup>3</sup> Forma parte del abanico de útiles de gestión promovido por los managers japoneses, dentro del enfoque de la calidad total y mejora continua. Entre los maestros japoneses que sobresalen dentro de esta corriente de gestión managerial se pueden nombrar a Taiichi Ohno (“just in time”), a Maasaki Imai (Kaizen), Kaouru Ishikawa (círculos de calidad), entre otros.

un Manager de recursos humanos). Se trata de encontrar los medios más adecuados, para que los trabajadores compartan los objetivos de la compañía<sup>4</sup>, por lo que, como señalaba otro manager: “[L]as iniciativas no provienen de los supervisores, sino de los grupos autónomos. Los razonamientos sobre: ¿cómo hacer? o ¿cómo reducir costes? provienen de los obreros y se aplican, entonces, usted valora a la gente, porque permite que estas iniciativas crezcan y se les deja trabajar dentro de los grupos autónomos...”.

En un espacio de trabajo en el que la experiencia constante del miedo frente al riesgo impone el ajuste de las funciones técnicas de cada operador a las situaciones concretas de trabajo, la eficiencia en el mismo resulta; sobre todo, de la capacidad del equipo de operadores, de coordinar un flujo de la producción, imposible de encerrar en un plan rígido. Sólo una coordinación horizontal y flexible entre los miembros del equipo, puede facilitar el hacer frente a lo imprevisto (Zarifian, 1995; Veltz, 1993), por lo que, desde la percepción de los propios operadores: “[A]quí, se juega la capacidad del grupo para controlar el proceso y enfrentar las contingencias”.

La necesidad de mantener la fluidez de la producción exige una constante deslocalización de los puestos de trabajo, la cual tiende a la homogenización de las condiciones temporales de trabajo y abre, de forma permanente, la puerta al desarrollo de la iniciativa y autonomía obreras. Como la eficacia productiva depende de la rapidez y pertinencia de la regulación autónoma de los obreros, la reorganización de funciones, entre los operadores, se pone en marcha en diferentes situaciones de trabajo. Esta redistribución de funciones se produce, cuando se da una sobrecarga de trabajo de un miembro del equipo, situación que impone una redistribución del trabajo entre los miembros (que modifica todo el trabajo prescrito por lo managers)<sup>5</sup>, con el fin de garantizar la fluidez de

---

<sup>4</sup> Estos son principalmente económicos, como lo precisa Durand (2004) y se transmiten a través de contenidos técnicos. Los objetivos estratégicos generales se traducen en micro-objetivos, para que sean ejecutados por estos “grupos autónomos”.

<sup>5</sup> Al tratarse de un proceso de trabajo de alto riesgo, encontramos en esta compañía, un cúmulo de métodos escritos, para la realización de las diferentes actividades productiva. Se trata de un conjunto de prescripciones e instrumentos de control burocrático, que diferencian a los trabajadores, distinguiendo las jerarquías y la evaluación de cada puesto, gracias a una descripción detallada de las actividades que cada uno debe realizar de conformidad con las normas y métodos prescritos.

la producción<sup>6</sup>, por lo que este tipo de organización del trabajo demanda de los operadores un alto grado de polivalencia. Parece que la situación de riesgo pone en los hechos, las relaciones jerárquicas al revés y abre espacios para el desarrollo de “modos de hacer”, con los que los obreros reinventan los procedimientos del proceso de trabajo (De Terssac, 1992; Reynaud, 1988).

Esta ruptura de las prescripciones puede asimilarse, también, a “*valerse de*”, para eludir las reglas, dentro del propio espacio laboral instituido por la dirección, como espacio limitante (Certeau, 1984). Cuando un operador resuelve hacer las “cosas a su modo” rompen con las prescripciones de las prácticas que, uno de ellos decía al respecto: “[C]uando es posible efectuar una tarea con nuestra propia visión y que ésta funcione, uno obtiene finalmente el mismo resultado...”. Frente a situaciones para las que no existen prescripciones, la inventiva de los operadores juega un papel importante, para visibilizar las demandas de la producción; su contribución aparece como una respuesta activa del equipo de trabajo, para completar los vacíos de los esquemas de trabajo propuestos por la jerarquía.

Esta participación activa de los obreros en la reorganización permanente del trabajo, evidencia la imposibilidad de considerar la conducta de los subordinados como una conducta pasiva, que se encuentra capturada e inmovilizada por las prescripciones de los cuadros técnicos, respondiendo a órdenes; lo que se observa; más bien, es que, dentro de este espacio, los obreros desarrollan de forma permanente un “saber hacer” propio.

¿Qué tipo de conciencia despiertan, entre los operadores, estas prácticas de trabajo?

---

<sup>6</sup> Esta práctica de redistribución de funciones aumentó en el tiempo que realizamos el trabajo de terreno, en razón de que la compañía en cuestión amplió las áreas de operación, sin aumentar el número de efectivos; pero esta intensificación del trabajo, se repartió entre el conjunto de los miembros del equipo y como dice De Terssac (1992), se puso a funcionar una combinación operatoria por parte de los obreros, con el fin de facilitar la realización de las tareas, una distribución de funciones que nunca está dada de forma definitiva, sino que cambia de acuerdo a las situaciones concretas de trabajo

## El despotismo de la dirección como momento de emergencia del “buen sentido” obrero

Estas prácticas laborales, que terminan aproximando el trabajo de concepción y de ejecución, en un espacio de relativa autonomía obrera, ponen en cuestión que exista un solo modo de hacer el trabajo, porque en la práctica, se pone a prueba todo saber teórico de los encargados de la concepción del trabajo (ingenieros y managers). La autonomía obrera en el proceso de trabajo, hace evidente que no existe una sola racionalidad (De Terssac, 1992; Reynaud, 1988); lo que se observa; más bien, como dice R. Linhart (1978), es la existencia de un saber hacer obrero, cuya superioridad, para hacer funcionar con eficiencia el proceso productivo, está más allá de las prescripciones teóricas de los managers. Es decir, el predominio de este saber hacer obrero, se asienta en que cotidianamente es puesto a prueba; por lo que tiene la capacidad, no sólo de contradecir en la práctica, las prescripciones teóricas de los managers, sino de hacer emerger, continuamente, una conciencia obrera de la eficiencia productiva, opuesta en muchos casos, a la de los managers de ahí que porte un carácter subversivo, pues se pone en cuestión la necesidad de la jerarquía y de los cuadros técnicos (R. Linhart, 1978; D. Linhart, 1991), lo que la convierte en condición de posibilidad para que, desde el “sentido común”, dentro de las relaciones sociales de producción en las que están inmersos los operadores, emerja el “buen sentido”.

Esta situación se manifiesta en la conciencia de los operadores, cuando entre ellos encontramos expresiones como: “[N]osotros conocemos todo el proceso y sabemos cómo actuar ante cualquier evento, pero bueno, a ellos [se refiere a los managers de proximidad], los mandan de la ciudad y nosotros los respetamos, como jerarquía”. Es decir, en circunstancias normales, el apego a las normas establecidas por la jerarquía (el “sentido común”) es lo que predomina, pese a la conciencia de poder prescindir de ellas, para producir con eficiencia. Sin embargo, cuando las relaciones entre obreros y patrones se tensan, debido a que este espacio laboral (pese al predominio de dispositivos inspirados en el management participativo) no está exento de prácticas despóticas de control; entonces, se pueden identificar, en las manifestaciones verbales y en las actitudes, la emergencia de lo que Gramsci denomina el “buen sentido”, refiriéndose al inicio del desarrollo de una conciencia de clase.

Pese al discurso de “achatamiento de las jerarquías” y de una “gestión participativa” con el que se propicia una “comunidad de intereses” entre capital y trabajo; este espacio laboral, como mencionamos, no está exento de prácticas que nos recuerdan el despotismo que caracteriza, tradicionalmente, a la empresa capitalista. Situaciones de distinta índole reproducen relaciones despóticas, que

pueden ser consideradas como muestra de la fragilidad de los marcos discursivos de horizontalidad y achatamiento de jerarquías, a medida que ellos transitan espacios permeados por relaciones de dominación y explotación (Roseberry, 1994).

En un espacio laboral en el que se buscó la ruptura con los modelos autoritarios (como subrayan los gerentes de la compañía), una apertura a los conceptos de gestión de los años noventa (Boltanski y Chiappello, 1999; Goran, 1993; Bonazzi, 1993) y una fractura formal de la jerarquía (Veltz, 1993; De Gaulejac, 1987; Durand, 1993), un cambio en el tipo de dirección, de una de estilo participativo a uno autoritario, gatilla la resistencia de los operadores. Un manager de proximidad, nos precisaba:

*“[A]ntes, con el antiguo director [un director que aplicaba el enfoque de gestión participativa] no había resistencia a la aplicación de cambios como el TPM, aunque esto signifique más trabajo. Pero el ejemplo y el dinamismo de ese director, favorecía la aplicación del TPM. Ahora se percibe que el TPM está en caída, los obreros se resisten en silencio y hacen sólo lo necesario, no hacen horas suplementarias, y este estado de cosas, se debe al cambio de dirección, hacia una dirección de estilo vertical, que centraliza la autoridad...”*



Durante nuestro trabajo de terreno tuvimos la oportunidad de apreciar la conducta autoritaria de esta dirección: los operadores protestaban porque el jefe de producción, que venía de la ciudad, había ordenado quitar el televisor del comedor, ellos demandaban que el televisor vuelva a su lugar, para ver el noticioso mientras comían. Los operadores querían escribir una carta de queja, pero el supervisor de operaciones les dijo que él lo haría verbalmente. Al siguiente cambio de turno, este supervisor manifestó que el director había negado rotundamente, la posibilidad de que el televisor fuera devuelto al comedor con el argumento de que: *“se trataba de compartir en el almuerzo, no de ver televisión”*; le preguntamos a un operador, qué pensaba al respecto, y él contestó: *“[E]s un abuso de autoridad, una invasión de la vida privada, pero, de todos modos, así es la empresa capitalista...”*

El descontento de los operadores frente a esta conducta autoritaria de la dirección, que desde su perspectiva pone en cuestión el discurso patronal de horizontalidad y de participación democrática, en que se fundan útiles de gestión como el TPM, abre la puerta a la emergencia del “buen sentido” obrero, desde su propia concepción de lo que tendría que ser la horizontalidad: una ruptura con todo tipo de acción vertical de parte de la dirección; es decir, que si bien el propio proceso de dominación moldea su sentido de horizontalidad, para hablar

de la dominación, confrontarla, entenderla, acomodarse o resistirla (Scott, 2000), los operadores le imprimen su propia perspectiva que se hace práctica como “huelga de ideas” (Lokjine, 1988). Los obreros se resisten a expresar ideas en los grupos autónomos o a participar en los concursos de mejoras enfocadas. La lucha de clases aparece bajo la forma de “ausencia de ideas”, se trata de una manifestación no explícita de insubordinación a lo que dictan las prescripciones del TPM<sup>7</sup>. Mediante esta resistencia, los obreros contrarrestan las humillaciones y la exacción de trabajo extra, “hacen lo necesario”; no hay una confrontación abierta con la patronal, con las estructuras de autoridad; sin embargo, luchan y resisten a la dirección abusiva y autoritaria.

Mientras que el sentido patronal de TPM es el del involucramiento del obrero, para que coopere, preguntándose sobre el impacto que su trabajo tiene acerca de las pérdidas o ganancias de la empresa; y que en circunstancias normales, este es el sentido que guía, en último término, la conducta de los operadores, en concordancia con lo que Gramsci denomina el “sentido común”; cuando la dirección pasa los límites que los operadores consideran aceptables, empieza a emerger en la práctica, el “buen sentido”, porque la “huelga de ideas” es sinónimo de la conciencia de los operadores, sobre el poder que tienen, para hacer funcionar el TPM o no, en los términos prescritos por la patronal. Desde este “*buen sentido*”, la “*huelga de ideas*”, paraliza el funcionamiento de este útil de

---

<sup>7</sup> Dentro de esta organización del trabajo, donde el objetivo es mantener en marcha los equipos las 24 horas, el TPM funciona como un dispositivo a nivel del mantenimiento liviano, como dicen los obreros: “El TPM es el medio para evitar que los fierros se paren...” y son los operadores los que están destinados a evitar este paro, son ellos lo que deben efectuar un mantenimiento proactivo. Los momentos de intercambio de experiencias y conocimientos entre los operadores se efectúan en la propia planta productiva o a veces, en espacios reservados para la discusión de los “grupos autónomos” (la sala de TPM). En estos espacios, se dan las denominadas “lecciones sobre un punto”, el análisis de fallas, con un abanico de técnicas de análisis cognitivo. Estas prácticas incentivan el razonamiento colectivo de los obreros, para volver transparentes las “zonas de sombra” y encontrar una solución a los problemas (R.Linhart y D. Linhart, 1985). Podemos decir que el TPM en este espacio laboral, es el lugar privilegiado de la integración del trabajo, nuestras observaciones durante las reuniones de los “grupos autónomos”, nos mostraron que los trabajos de diagnóstico de anomalías son el resultado de una reflexión colectiva de los operadores y los técnicos de mantenimiento. Se crea un espacio en el que cada uno con sus propias cualificaciones y competencias, busca la solución de los problemas, con todo el bagaje histórico de experiencias adquiridas que en el marco del TPM como útil de gestión, está motivado a compartir (Zarifian, 2004).

gestión, como espacio privilegiado de razonamiento sobre: ¿cómo hacer funcionar mejor el proceso productivo? o ¿cómo reducir costes? Ni siquiera la promesa de una posible premiación a las mejores “puestas a punto” (una competencia que se desarrolla entre los grupos autónomos), motiva a los operadores a una participación creativa, cuando la actitud de la dirección invade su autonomía, desde el propio sentido que ellos le dan a este término, en el que no cabe la presencia autoritaria de la dirección; mientras que para ésta, la autonomía sólo es entendida como el espacio necesario para que el operador responda de forma adecuada a los requerimientos de la producción.

Esta resistencia abre la posibilidad; incluso dentro de los útiles de gestión como el TPM, de la formación de un sentido obrero, acerca de la explotación y de la subordinación, a la que son sometidos los propios operadores del núcleo estable (pese a las condiciones privilegiadas de trabajo con las que cuentan). Este sentido obrero se origina en la identificación de los límites, que dentro de las relaciones capitalistas de producción tiene el juego (Burawoy, 1989) de la horizontalidad y la participación promovido en el TPM. Son límites que ponen en cuestión, la capacidad de estos útiles de gestión para superar las contradicciones de las relaciones sociales jerárquicas que caracterizan a la empresa capitalista. Un operador decía:

*“[L]a participación en un proceso de cambio existe, pero sobre pequeñas cosas. Existen reuniones de consulta a los grupos de operadores, sobre potenciales mejoras que nosotros sugerimos. Los jefes de la compañía realizan reuniones “abiertas” en la ciudad, para informarnos sobre los objetivos anuales de producción, pero son reuniones informativas donde todo ya está decidido, es una pérdida de tiempo, la horizontalidad es un mito, las consultas a los operadores de campo se concentra en temas sobre la conducción del proceso, sobre los equipos de operación...”*

Esto muestra que no es posible hablar de una hegemonía absoluta o de la “colonización de la conciencia de los trabajadores” (De Gaulejac, 2006), como pretenden mostrar las interpretaciones posestructuralistas, sobre las nuevas formas de organización del trabajo. Si bien la hegemonía patronal logra el consentimiento dentro de la gestión del TPM, cuando predomina el “sentido común”, éste no es un consentimiento pasivo, sino conflictivo; la hegemonía se presenta como una serie de escaramuzas en las que; por un lado, los dominadores tratan de construir el consentimiento apelando al “sentido común” y los subordinados, al mismo tiempo que reproducen las relaciones sociales que los posicionan como dominados, al actuar con el “sentido común”, producen las condiciones de posibilidad del surgimiento del “buen sentido”, lo que hace

evidente, como señala Thompson (1984), que la hegemonía no es sinónimo de dominación de una clase y sumisión de la otra; sino de lucha.

### *La identificación del "buen sentido" en los obreros fluctuantes de una refinería*

La dirección de la refinería estudiada, estableció una estrategia de dominación y explotación, basada en la división del trabajo, entre tareas centrales e integradas a los tiempos del gran autómatas y tareas periféricas no integradas (o que no se pueden integrar) (Vatin, 2004). En base a esta división del trabajo, la dirección impuso prácticas de flexibilización laboral sobre las tareas periféricas no integradas, como estrategia de reducción de costos. Se trataba de que la empresa concentrara sus esfuerzos y su personal en la tarea central a la que se dedica (la refinación de petróleo y gas) y se externalizaran las actividades auxiliares (limpieza, envasado de productos, mantenimiento, etc.).

Con la división entre lo central y periférico (lo principal y lo auxiliar, lo imprescindible y prescindible), la empresa madre estableció una organización del trabajo diferenciada y un mercado interno segmentado, entre la gestión de obreros que participan directamente del proceso de refinación (a cargo de la empresa madre) y obreros que realizan tareas auxiliares a la refinación (organizados por empresas subcontratistas o en cooperativas); los primeros entraron en un segmento del mercado interno de trabajo jerarquizado y de empleo estable, los segundos en el segmento del mercado de trabajo de movilidad e inserción laboral horizontal y fluctuante<sup>8</sup>. Desde este mercado de trabajo segmentado, los obreros fluctuantes son tipificados como obreros de baja cualificación, fácilmente reemplazables y abocados a tareas auxiliares (Finkel, 1996; Vatin, 2004). Esta tipificación justifica el bajo nivel salarial de los obreros fluctuantes y la necesidad de mantenerlos en condición de interinidad, de acuerdo con la dinámica del mercado.

La inserción de obreros fluctuantes mediante procesos de subcontratación se produjo por medio de la contratación de una empresa intermediaria o la

---

<sup>8</sup> Nos referimos a mercados de trabajo en los cuales los obreros son movilizados por empleos en varias empresas subcontratistas sin que ello signifique un ascenso en su categoría de trabajo o una mejora en sus condiciones salariales, se trata de mercados de trabajo en los cuales los obreros entran y salen de empleos que tienen la misma categoría ocupacional y salario.

formación de cooperativas. En la refinería, se configuró así una red de explotación de obreros fluctuantes, formada por empresas intermediarias y cooperativas. A continuación, identificamos la emergencia del “buen sentido” obrero, en los dos casos.

### Origen del sentido obrero de la discriminación, entre obreros de empresas intermediarias

La división en la organización del trabajo, entre obreros de la empresa y obreros fluctuantes, se expresa desde el “sentido común” obrero, como la diferencia entre “obreros propios” y “obreros contratistas”. Desde la perspectiva patronal, esta división sirve para que los obreros fluctuantes acepten el papel de obreros externos a la empresa madre, apostados en la escala más baja de la jerarquía laboral; es a partir de esta posición que los obreros fluctuantes reproducen la diferenciación simbólica, entre obreros propios y obreros contratistas en todos los espacios públicos u oficiales de la empresa, incluyendo los de descanso. Un obrero fluctuante precisaba en este sentido:

*“[T]odos tienen sus grupitos... en el comedor se mezclan, pero sólo entre terceros porque... por ejemplo... eh... si yo me iría donde los propios, donde los ingenieros ¿no ve? medio que no cuadra ¿no?, me puedo hacer decir cualquier cosa... o tal vez es por respeto que nadie se sienta con ellos... yo al menos... así... como te digo... no veo que nos... que no cuadra... porque no somos de su jerarquía... en la mismas ropa nomás... ¿no? ni imaginarte ¿no? un loco... jajaja...” (Extracto de una entrevista a un obrero fluctuante).*

Desde el “sentido común” de jerarquía y disciplina, inculcado por la dirección de la refinería, los obreros fluctuantes, no deben sentirse en el nivel de los “propios”, de lo contrario se arriesgan a la desaprobación de sus superiores. Realizar cualquier acto que los iguale a los “propios” es un acto que “no cuadra”. Desde la ideología patronal, que permea el “sentido común” del obrero, ser un “obrero contratista” es ser un trabajador externo, con quien, la empresa madre no tiene ningún compromiso contractual; se trata de un obrero prescindible, que hace tareas auxiliares y que debe estar subordinado a todos los niveles de mando. En tanto ser externo, debe ser identificado a lo lejos, debe resaltar en el orden espacial, para ser visto y controlado con facilidad. Se podría decir que se establece un control corporal sobre los obreros fluctuantes, objetivado en indicadores diferenciadores como el uniforme, por eso mismo el obrero citado resalta: “[N]o somos de su jerarquía... en la misma ropa nomás... ¿no?”.

La empresa madre, en tanto aparato de hegemonía (Gramsci, 1985) se dedica a inculcar, de manera permanente, un tipo de disciplina laboral funcional a los objetivos de la acumulación de capital, que consiste en prometer beneficios a ser obtenidos, si la conducta obrera se ajusta a cierto tipo de prácticas. En este caso, la aceptación de parte de los fluctuantes, de su papel como “obrero contratista”, se debe traducir en su tolerancia a la intensificación del trabajo, en su conformidad con las precarias condiciones de trabajo y los bajos niveles salariales, todo a cambio de permanecer en la empresa (mantenerse empleado)<sup>9</sup>. En este sentido, los obreros consienten su sobreexplotación, al verse impedidos de acceder a otro tipo de empleo; se trata del juego (en términos de Burawoy, 1989) que consiste en mantenerse empleado o aspirar a un empleo estable en la refinería, a cambio de su sobreexplotación. Desde la aspiración obrera a la estabilidad laboral, la empresa logra el consentimiento de los obreros fluctuantes, quienes, dentro de ciertos márgenes de “explotación”, aceptan esforzarse por demostrar que merecen mantenerse en el puesto o aspirar al ascenso en el trabajo. Además, la empresa como estrategia, crea periodos de competencia entre obreros fluctuantes; sobre todo, en tiempos de licitación o finalización de contrato de la empresa subcontratista o cuando hay la posibilidad de ser el próximo reemplazo de algún obrero “propio” que se jubiló.

Sin embargo, dentro de este mismo orden de cosas, los obreros generan un sentido propio de su vida de fluctuantes en la fábrica y de las relaciones de producción en las que se desenvuelven; ellos identifican el papel central, que dentro de la estrategia patronal de dominación y explotación, juega la división entre obreros propios y obreros contratistas, como precisa un obrero fluctuante:

*“[Y]o que soy de limpieza, te tratan de lo más bajo que puedes pensar, por ejemplo, no quiere que se los toque, digamos hay refresco, incluso otros se marcan con nombrecito: ‘[D]octor Tito’ [...] incluso a mis compañeros les tienen asco algunos... tanto así que ahora... antes lavábamos los servicios de lo que comían ellos, sabes que en planta no paran ellos [los administrativos] ahora el comedor está lavando los platos... entonces hay una discriminación grande... no conviene... te bajan moralmente... [...] y es con toditos, con toditos los contratistas [obrerros fluctuantes]... con todos los contratistas...” (Extracto de una entrevista a un obrero fluctuante).*

---

<sup>9</sup> Este tipo de disciplina laboral está relacionada con las reformas neoliberales de desregulación laboral, que posibilitaron la flexibilización de los procesos y los mercados de trabajo

Desde estas experiencias, en el espacio productivo, los obreros fluctuantes experimentan una serie de “vivencias significativas” (Schutz, 1993), que conforman un conjunto de sentidos vividos (Tran-Duc-Thao, 1971) de clase, o sea, una serie de sentidos reproducidos dentro de la relación de explotación y dominación en las que desenvuelven su trabajo. Como se aprecia en el extracto anterior, el obrero retiene el acto vivido (Tran-Duc-Thao, 1971), sólo mediante su desenvolvimiento práctico, como obrero fluctuante, sólo en tanto limpia los ambientes de trabajo y se relaciona con los directivos de la empresa. Dentro del contexto de subordinación que le es impuesto, el obrero llega al sentido vivido, verbalizado en “discriminación”. Como afirma Tran-Duc-Thao (1971), la conciencia es idénticamente conciencia del objeto y conciencia de sí, es así como el origen del “buen sentido” obrero sobre la “discriminación”, no es más que el proceso de captación del sentido objetivo del entorno de trabajo, mediante la formación de un sentido de sí, o sea, mediante la vivencia de la exclusión y la negación de su ser en el espacio laboral. Estas situaciones de exclusión y negación, que el obrero fluctuante experimenta día a día en la fábrica, le provocan un sufrimiento, tipificado por el obrero, como discriminación, para que luego, en el proceso mismo de su desenvolvimiento en la fábrica, mediante su relación con sus compañeros de trabajo, identifique a otros con su misma situación (“y es con toditos, con toditos los contratistas [obreros fluctuantes]... con todos los contratistas”). Aquí, la fragmentación y dispersión de los fluctuantes en diversas empresas, no excluye la posibilidad del reconocimiento de una situación colectiva similar; de esta forma, la dispersión de los obreros fluctuantes en varias empresas, puede afectar a las estrategias usuales de sindicalización, pero no desvanece el principio de reconocimiento colectivo y la posibilidad de la organización política, como veremos más adelante.

La identificación de la división de obreros “propios” y “contratistas” como origen de la discriminación, se convierte en el filtro; mediante el cual, estos obreros fluctuantes reflexionan críticamente, sobre las condiciones cotidianas de su trabajo en la empresa. Un obrero se manifestaba, en este sentido:

*“[V]amos a empezar, del este... día del petrolero sólo es para ellos, para nosotros no hay nada; después otro, de la... de la vacuna H1N1 les están haciendo ahí adentro la este... pero sólo para propios y para nosotros no hay nada. Hay cursillos de capacitación sólo para propios, nada para vos. Ha habido igual, que se llama, este último capacitación de salud familiar, o sea, salud laboral tampoco no han dado... [...] solamente para ellos era...” (Extracto de una entrevista a un obrero fluctuante).*

Como se ve, desde el “sentido común”, el orden de explotación y dominación está presente en estos obreros fluctuantes, como una situación objetiva, que limita y condiciona sus acciones. En una segunda instancia, este orden de explotación y dominación, que los discrimina, les permite identificarse como diferentes; una diferencia vivenciada por ellos como injusta. Así la división jerárquica, entre obreros “propios” y contratistas, que permite a la empresa madre bajar costos laborales e incrementar la explotación de la fuerza de trabajo; propicia al mismo tiempo, la génesis de un sentido obrero de injusticia. Desde este sentido de injusticia, los obreros actúan en su espacio de trabajo, propiciando prácticas de igualación; por ejemplo, con desquites ocultos contra los ingenieros y los obreros “propios”, ya sea con pequeños boicots o sobrepasando los límites impuestos por los directivos de la empresa, cuando ellos no están presentes. También, crean espacios de igualación y dignificación; por ejemplo, al realizar su propio campeonato de fútbol ante su exclusión del campeonato oficial de la refinería. Otras prácticas de igualación se dan en espacios fuera de la planta, como en las fiestas o agasajos organizados por la dirección, espacios en los que se reproduce la jerarquización entre obreros “propios” y “contratistas”, dotando de privilegios a los obreros de la empresa madre frente a los fluctuantes; en estos casos, los obreros “propios” buscan humillar a los obreros fluctuantes, y éstos en respuesta las rechazan de manera frontal, lo que deriva en confrontaciones físicas, entre obreros “propios” y obreros fluctuantes.

Las prácticas ocultas y abiertas de igualación, permeadas por el sentido obrero de la discriminación, son actos que en el tiempo constituyen colectividades y solidaridades entre los obreros fluctuantes, que van a exteriorizarse en acciones políticas en condiciones históricas particulares. En el caso de los obreros fluctuantes de empresas intermediarias en la refinería, estas condiciones históricas se dieron con el ascenso al poder del MAS en el año 2006. En esa ocasión, los obreros fluctuantes interpretaron que la emergencia de un gobierno que prometía la nacionalización de los hidrocarburos, hacía posible el horizonte de lucha contra la subcontratación. El anuncio de compra de la refinería por parte del MAS en 2006, avivó las contradicciones dentro la refinería, entre patrones, obreros “propios” y obreros fluctuantes; así se configuró un escenario de expresiones abiertas de descontento entre los obreros fluctuantes, movilizadas desde el sentido obrero de la discriminación. Un grupo de obreros fluctuantes empezó la formación de su propio sindicato, para luchar por la eliminación de la subcontratación.

El “buen sentido” obrero de discriminación, se objetivó en la formación del sindicato y en la constitución de líderes; este es el caso de Ángel Saldías, un

obrero fluctuante que fue elegido por los obreros como dirigente del Sindicato Mixto de Trabajadores Petroleros de la Refinería Gualberto Villarreal (SMTPRGV) en el año 2007. Cuando se les preguntó a los obreros por qué lo eligieron como su líder, ellos respondían en primer lugar: porque era uno de los que había propiciado una serie de actos oficiales de reclamo y repudio (los obreros contaban que realizaba su trabajo gritando con ira e inconformidad frente a los obreros propios y a los ingenieros) al sistema de subcontratación en la refinería; en segundo lugar, porque se creía que era un militante del MAS (más tarde se supo que no tenía influencia en ninguna organización sindical o política vinculada al gobierno de ese momento). Ángel Saldías, con sus actos de protesta, se convirtió en la figura que expresaba de manera descarnada y aguda el “buen sentido” obrero de la discriminación. Se trató de un proceso de desarrollo y exteriorización del “buen sentido” obrero que fue tomando contornos en una organización de clase, independiente respecto de los obreros “propios” y de la patronal. Un proyecto de sindicato que no logró consolidarse, por diversas razones, entre las más significativas, porque el Gobierno del MAS dio la espalda a los obreros fluctuantes y respaldó la represión patronal contra este movimiento la otra, porque el movimiento aún no logró tomar la fuerza organizativa suficiente para enfrentarse a la patronal.

### La disputa por los sentidos del ser obrero socio, en las cooperativas subcontratadas

Otra vía de subcontratación en esta empresa fue la de las cooperativas de obreros. En este caso, se impulsaba a los obreros fluctuantes a la formación de cooperativas, con el discurso empresarial del pequeño emprendedor, capaces por esta vía de convertirse en socios y en sus propios jefes. El hecho de verse como dueños de aquellas fue usado por la patronal, para intensificar la jornada laboral con la agregación de tareas extras a las acordadas en el contrato y subiendo las tasas de producción.

La dirección buscaba así el consentimiento de los obreros fluctuantes, con el juego del socio de empresa; esta argumentación ideológica interpeló a los obreros socios, no sólo para que asumieran la elevación de las tasas de producción, sino además, los ajustes presupuestarios en detrimento de la cooperativa. Sin embargo, este espacio de la cooperativa se convirtió también, en el escenario del surgimiento de un sentido obrero de su gestión. Si en una primera instancia, los obreros socios tomaron la consigna patronal de que con la cooperativa podrían ser dueños de una empresa (entusiasmo inicial con el que

ellos arman su cooperativa), en la práctica de la producción, ellos dieron su propio sentido al hecho de gestionar su cooperativa. En esta práctica los obreros socios se formaron un sentido vivido de clase, como el de no tener patrón directo en la administración de su cooperativa.

Este “buen sentido” del socio como trabajador sin patrón, fue el resultado de un proceso contradictorio de lucha dentro de la cooperativa, contra la ideología patronal del socio, es decir, entre el “sentido común” inculcado por la misma empresa madre, y el “buen sentido” obrero, adquirido a partir de la experiencia misma de la producción. Esta disputa se dio alrededor de la dotación de tareas y carga de trabajo en una cooperativa de envasado de lubricantes. La empresa madre con el discurso del socio empresario, les garantizaba a los obreros la suficiente autonomía en la gestión de su cooperativa; pero en los hechos, no quitaba el control directo sobre el proceso de envasado, observando y corrigiendo la forma de organización de los obreros socios, con la amenaza de auditorías internas.

Para los obreros esta situación significaba la conculcación a su espacio de autonomía; para ellos, ser socio significaba al mismo tiempo, dejar de ser tratados como los demás obreros fluctuantes, que trabajan en una empresa intermediaria. Como reacción a este hecho, los obreros socios de la cooperativa se disputaban el control del proceso productivo con la empresa madre, imponiendo de manera práctica, cómo hacer las cosas, como evidencia el monitor de Seguridad Medio ambiente y Salud (SMS), también socio de la cooperativa, pero adepto a la posición de la empresa madre, por miedo a las multas:

*“[A]hora hay un... un poquito de... de... conflicto, digamos, en ocasiones, porque en... para ellos es un tanto difícil entender que, por un lado, son socios de la empresa y, por otro lado, son trabajadores...[P]ero... no se dan cuenta que ahora ellos mismos son... son como dueños, digamos, de la empresa, ¿no?: entonces cualquier cosa que hagan mal es para perjuicio de nosotros mismos, ya no es ahora para...para otra... persona, ¿no ve?; entonces en esa parte a veces tenemos algo de conflicto...”. (Extracto de entrevista a un obrero fluctuante).*

*En el otro extremo de la disputa, un obrero rememoraba este “conflicto”: “[L]o bueno... era que con nuestra cooperativa no teníamos patrón directo ¿no?... nosotros nos hacíamos cargo de todo y también nos repartíamos todo... [...] eso no entendían algunos... eh... los fiscales [capataces de la empresa madre] ya no nos pueden tratar así nomás... eh... cargándonos todo de tareas... tienen que respetar nuestra cooperativa... ¿no?, pero eso no entienden algunos socios de la cooperativa... ¿no? Ya*

*son pocos, la mayoría hemos aprendido cómo se maneja...”(Extracto de entrevista a un obrero fluctuante).*

Esta disputa de prácticas y vías de solución al problema de la intensificación de la producción, impuesta por la empresa madre, era además, una disputa de sentidos opuestos, acerca de lo que significaba ser socio. Podemos decir, que la adopción de diferentes prácticas de adhesión o de resistencia en este caso, es la exteriorización de los diferentes sentidos que están presentes en la colectividad obrera. La lucha por el sentido de “ser socio”, dentro de la cooperativa empieza, entonces, como una disputa sobre prácticas y posiciones (aceptar las imposiciones de la empresa madre o resistirse a ellas poniendo su propio ritmo de trabajo o haciendo un reclamo a la empresa madre), que objetivan diferentes concepciones, unas derivadas de vivencias significadas (Schutz, 1993) a la luz de la ideología empresarial y otras desde una posición de clase como obreros-socios. Esta disputa de sentidos es al mismo tiempo la expresión de una lucha política por el control de la misma cooperativa y del proceso de trabajo, entre la patronal y los obreros fluctuantes, socios de la cooperativa. La patronal apuesta por mantener a la cooperativa como estrategia de generación de consentimiento, desde el “sentido común”, y los obreros socios, desde el “buen sentido”, asumiendo la cooperativa como un espacio propio, para el despliegue de su autonomía y su autogestión.

Esta disputa entre sentidos sobre lo que significa ser dueño de una cooperativa, se manifestó como una discrepancia, entre obreros-socios que adhieren a una de las posiciones, en la lucha, entre las dos conciencias descritas por Gramsci: una que viene del “sentido común” y que comulga con la ideología dominante y otra como “buen sentido”, originada en la experiencia de la explotación y la dominación. Esta disputa es continuamente reactualizada en diferentes situaciones de trabajo en la cooperativa; sin embargo, el “buen sentido” obrero de ser socio logró imponerse, cuando los obreros sintieron que la existencia de su cooperativa era amenazada, tras ser sacada (de manera ilegal) del proceso de licitación de la actividad de envasado en la refinería. En esa ocasión, los obreros socios, por mayoría, decidieron no sólo apostar por el reclamo legal (espacio abierto a cualquier empresa que concursase en la licitación); sino también, por la lucha ilegal mediante la adopción de la huelga de brazos caídos, que consistió en que ninguno de los obreros socios se presentara a trabajar con la nueva empresa subcontratista que había ganado la licitación. En esa situación, los obreros-socios tomaron la cooperativa como espacio de coordinación de su huelga de esta forma, el “buen sentido” obrero sobre lo que es ser socio y el espacio de la cooperativa, se convirtieron en elementos articuladores de una organización obrera con una posición opuesta a los intereses de la patronal.

## Consideraciones finales

La valoración de nuestra referencia empírica, tanto en el caso de los obreros de élite como en el de los obreros fluctuantes, nos muestra cómo la organización del trabajo, con las prácticas laborales que de ella se derivan, inciden en la configuración del ámbito de sentidos en los espacios laborales estudiados, corroborando que el trabajo es la mediación a partir de la cual, se abre la posibilidad de formación, tanto del “sentido común”, esa conciencia con la que actúan los obreros cuando reproducen las relaciones sociales que los dominan y explotan, como del “buen sentido”, esa conciencia que permite a los obreros actuar con independencia respecto de los patrones.

Esta constatación cuestiona las perspectivas teóricas contemporáneas que consideran la hegemonía absoluta del “sentido común”, en los términos de Gramsci, en los espacios laborales. Como pudimos apreciar, incluso en espacios productivos en los que se aplican las técnicas sofisticadas del management participativo, para conquistar la implicación obrera, no existe una captura absoluta de su subjetividad; la emergencia del “buen sentido” se hace inevitable por las contradicciones que estas mismas estrategias participativas producen, dentro de relaciones sociales de explotación y dominación. En los obreros de elite, el “buen sentido” surge de la reapropiación práctica y discursiva de instrumentos de gestión como el TPM. En este caso, la correlación de fuerzas desfavorable a los obreros y la restricción a la organización sindical, limita la posibilidad de que estas prácticas de resistencia (como formas de exteriorización del “buen sentido”) desemboquen en una ruptura frontal con la dirección, pero sí se convierten en prácticas que marcan límites a la misma dominación.

El “buen sentido” obrero se desarrolla también, como ya señalamos, en espacios de alta represión e inestabilidad laboral, convirtiéndose en elemento articulador de obreros fluctuantes dispersos en diferentes empresas, pero que comparten condiciones de trabajo similares. Desde esta situación, los obreros fluctuantes logran construir, a partir de sus prácticas de resistencia y de solidaridad, un sentido colectivo de la discriminación o del obrero socio (en el caso de las cooperativas). Para los obreros fluctuantes contratados por empresas intermediarias, el ascenso de un gobierno populista como el MAS, que prometía la nacionalización de los hidrocarburos, fue la oportunidad propicia para organizarse contra el régimen de subcontratación instaurado en la refinería por la transnacional PETROBRAS. La base unificadora fue el “buen sentido obrero” de la discriminación y desembocó en la lucha por la consolidación de

un sindicato de obreros fluctuantes. En el caso de la cooperativa, la lucha de los obreros fluctuantes fue desencadenada por un hecho interno en la refinería (su cooperativa quedó fuera del proceso de licitación y renovación de contrato) y la cohesión se dio alrededor del “buen sentido obrero” del significado de socio y, a partir de él, los obreros se apropiaron de la organización cooperativa, para enfrentar a la patronal.

En conclusión, la base de la lucha obrera contra la dominación patronal, tanto entre obreros de elite como fluctuantes, se da en base al “buen sentido obrero” y su capacidad contra hegemónica, cuando se dan ciertas condiciones históricas favorables a la clase obrera. En este sentido, la lucha por la hegemonía es un proceso contradictorio, que siempre abre la posibilidad a la emergencia del “buen sentido” obrero, cuyos alcances contra hegemónicos, no sólo dependen de lo que pasa dentro de la fábrica, sino de procesos históricos más bastos, como la correlación de fuerzas en el nivel de la sociedad en la que se insertan las empresas y/o de la capacidad organizativa de la clase obrera en un determinado momento histórico.

En definitiva, la importancia política de identificar los procesos germinales de emergencia del “buen sentido”, en términos gramscianos, radica en que es a partir de ese “buen sentido” originado en la experiencia de condiciones colectivas de trabajo, que emergen formas de resistencia desde las cuales, con el correr del tiempo, los obreros constituyen solidaridades que en condiciones históricas particulares, se exteriorizan en acciones políticas tendientes a transformar el estado de cosas existente. Estas formas de exteriorización del “buen sentido” obrero, pueden ser rastreadas en las prácticas de resistencia de los obreros, permeadas por su propio criterio sobre las relaciones de explotación y dominación en que están inmersos.



## Bibliografía

- Boltansky, Luc. y Chiapello Eve (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bonazzi, Giuseppe (1993) “Qualité et consensus à la Fiat Mirafiori”, en Durand, Jean Pierre (ed.), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris, Syros, pp. 165-187.
- Burawoy, Michael (1989) *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Castro, Luis F. (2016) *Obreros fluctuantes frente a la dominación patronal*. La Paz, Grupo de Estudios del Trabajo Llak'aymanta y Muela del Diablo Editores.

- Certeu, Michel (1984) *La invención de lo cotidiano (I)*, México D. F., Universidad Iberoamericana, Departamento de Historia, Instituto tecnológico.
- De Gaulejac, Vincent (1987) "L'organisation managériale", en *organisation et management en question*, Paris, Éditions L' Harmattan, pp. 128-152.
- De Gaulejac, Vincent (2006) "L'idéologie managériale comme perversion sociale", en Joyce, Aïn (Dir.), *Perversions : aux frontières du trauma*, Paris, Erès, pp. 189-206.
- De Terssac, Gilbert (1992) *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Durand, Jean Pierre (1993) "Le vrai faux changement dans l'entreprise française", en Durand, Jean Pierre, *Vers un nouveau modèle productive*, Paris, Syros, pp. 120-141.
- Durand, Jean Pierre (2004) *La chaîne invisible. Flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Editions du Seuil.
- Finkel, Lucila (1996) *La organización social del trabajo*. Madrid, Ediciones Pirámide.
- Goran, Brulin (1993) "Vers un nouveau modèle Suédois", en Durand, Jean Pierre (ed.), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris, Syros.
- Gramsci, Antonio (1985) *Introducción al estudio de la filosofía*, Barcelona, Editorial Crítica.
- Kosik, Karel (1990) *Dialéctica de lo Concreto*. Madrid: Grijalbo.
- Linhart Danièle (1991) *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Editions Seuil.
- Linhart, Robert (1978) "Procès de Travail et division de la classe ouvrière", en *La Division du travail*, Paris, Galilée, 1978.
- Linhart, Robert y Linhart, Danièle (1985) "La participation des salariés, les termes d'un consensus", en D. BACHET (Dir.), *Décider et agir dans le travail*, Paris, La Documentation Française.
- Lojkin, Jean (1988) *La clase obrera Hoy*, México D.F, Siglo XXI.
- Reynaud, Jean Daniel (1988) "Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome", en *Revue Française de Sociologie*, No 1.
- Roseberry, William (1994) "Hegemony and the Language of Contention", en Gilbert, Joseph y Nugent, Daniel (Eds.), *EverydayForms of State Formation. Revolution and the Negotiation of Rule in Modern México*. Londres, Duke University Press, pp. 355 - 366.
- Scott, James (2000) *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*, México D. F., Era.
- Schutz, Alfred. (1993) *La construcción significativa del mundo de la vida*. Barcelona, Paidós.

- Tran-Duc-Thao (1971) *Fenomenología y materialismo dialectico*, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.
- Vatin, François (2004 ) *Trabajo, ciencias y sociedad*. Buenos Aires: CEIL; PIETTE; CONICET.
- Veltz, Pierre (1993) “Déstabilisation et résistance du taylorisme”, en Durand, Jean Pierre (Dir.), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris, Syros
- Zarifian Philippe (1995) *Le travail et l'événement, essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Zarifian, Philippe (2004) *Le modèle de la compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Editions Liaison.