

# Poder, control y producción de subjetividad en las prácticas laborales del toyotismo

Diego Alvarez Newman\*

## Resumen

El presente artículo pretende contribuir a la producción de conocimiento en el ámbito de los estudios sobre la producción de sentidos y subjetividad en procesos de trabajo basados en la concepción de la mejora continua de la calidad. Específicamente, se pretende ahondar conocimiento acerca de ciertas percepciones de los trabajadores de la fábrica japonesa localizada en Zárate, Provincia de Buenos Aires, que producen sentidos sobre el trabajo en el seno del Sistema Toyota de Producción. Particularmente, abordaremos esas percepciones de los trabajadores en relación a los dispositivos de control tanto directo como simbólico que pone en marcha la gestión de la empresa, en torno a la problemática de la implicación en la producción.

El abordaje metodológico es de tipo cualitativo y las principales fuentes de datos utilizadas fueron entrevistas tanto individuales como grupales a trabajadores de la fábrica localizada en Zárate. Asimismo, hemos recurrido también, para recomponer el proceso productivo, a documentos públicos de la fábrica.

*Palabras clave:* Poder; Control; Subjetividad; Trabajo; Toyotismo

## Abstract

This article aims to contribute to knowledge production in the field of studies on the production of senses and subjectivity in work processes based on the continuous quality improvement concept. Specifically, we intend to delve into certain perceptions of Japanese factory workers located in Zarate, Buenos Aires Province. In particular, we will address these perceptions in relation to the control devices both directly and symbolic that triggers the management of the company, around the issue of involvement in the production.

The methodological approach is qualitative and the main sources of data were used both individual interviews and group workers of the factory located in Zarate. Also, we have turned, too, to public documents of the factory.

\* Sociólogo y Becario Doctoral de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Miembro del Programa de Estudios Críticos sobre el Movimiento Obrero (PECMO) del CEIL CONICET. Profesor e Investigador del IDICSO de la Universidad del Salvador. Correo electrónico: diegonewman@hotmail.com

Artículo recibido: 14-06-12 Artículo aceptado: 02-09-12

MIRÍADA. Año 5 No. 9 (2013) p. 111-128

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

*Keywords:* Power; Control; Subjectivity; Work; Toyotism

## **Introducción**

Desde sus orígenes como sistema de producción, el toyotismo ha sido objeto de estudio en diversas disciplinas de las Ciencias Sociales y Empresariales desde diferentes perspectivas y abordajes teóricos (Neffa, 1999; Coriat, 1992; Ohno, 1988).

Esta propuesta, pretende ser una contribución a la producción de conocimiento en el ámbito de los estudios sobre la producción de sentidos y subjetividad en procesos de trabajo basados en la concepción de la mejora continua de la calidad (Antunes, 2005; Battistini, 2005).

Se Pretende en este trabajo ahondar conocimiento acerca de ciertas percepciones de los trabajadores de la fábrica japonesa localizada en Zárate, Provincia de Buenos Aires, que producen sentidos sobre el trabajo en el seno del Sistema Toyota de Producción. Específicamente, se abordaran esas percepciones de los trabajadores en relación a los dispositivos de control tanto directo como simbólico que pone en marcha la gestión de la producción, en torno a la problemática de la implicación.

En este sentido, se identifica a la implicación en la producción como una de las dimensiones centrales del toyotismo como modelo productivo. El objetivo es problematizar y reflexionar sobre cómo se construye la implicación: ¿Qué dispositivos intervienen en su conformación? ¿Qué percepciones tienen los trabajadores acerca del sistema de producción? ¿Cómo se conforman los sentidos acerca de la gestión toyotista del trabajo?

Así, en un primer apartado se esbozaran algunas cuestiones teóricas y metodológicas para el abordaje de la subjetividad en los procesos de producción basados en la especialización flexible. En el segundo apartado se retomaran algunos aspectos ya trabajados anteriormente sobre el toyotismo como tecnología de gestión del trabajo y sus dimensiones de análisis (Alvarez Newman, 2012b). En el tercer y cuarto apartado se analizarán los dispositivos de control de la fuerza de trabajo y ciertas percepciones de los trabajadores en relación a ellos y sus efectos sobre la implicación. Y por último, se ensayaran algunas conclusiones sobre la subjetividad laboral en el toyotismo.

El abordaje metodológico es de tipo cualitativo. Como estrategia de análisis, se ha decidido situar al toyotismo como una modalidad específica de gestión del trabajo para comprender las percepciones de los trabajadores en torno a la implicación. Las principales fuentes de datos utilizadas fueron entrevistas tanto individuales como grupales a trabajadores de la fábrica localizada en Zárate. Asimismo, se ha recurrido también a documentos públicos de la fábrica con el propósito de lograr una mejor recomposición del proceso de trabajo.

### **Breves consideraciones teóricas y metodológicas acerca del abordaje del poder y la subjetividad en el toyotismo**

Recuperando el abordaje de la subjetividad propuesto por Michel Foucault en relación al poder y al sujeto, se entiende al poder como relaciones de fuerza entre grupos y/o individuos. En el seno de las relaciones de fuerzas que se desarrollan en el cuerpo social, el poder político lo que hace es inscribir en instituciones la desigual correlación de fuerzas entre los diversos grupos sociales para regular y controlar los conflictos. El mecanismo prohibitivo y represivo por el cual el poder político regula las relaciones de fuerzas es la ley y las fuerzas de seguridad respectivamente, pero, sin embargo, el poder también se ejerce más allá del poder prohibitivo y del estado.

Ahora bien, me parece que la noción de represión es totalmente inadecuada para dar cuenta de lo que hay justamente de productivo en el poder. Cuando se definen los efectos del poder por la represión se da una concepción puramente jurídica del poder, se identifica al poder a una ley que dice no; se privilegiaría sobre todo la fuerza de la prohibición. Ahora bien, pienso que esta es una concepción negativa, estrecha, esquelética del poder que ha sido curiosamente compartida. Si el poder no fuera mas que represivo, si no hiciera nunca otra cosa que decir no, ¿pensais realmente que se le obedecería? Lo que hace que el poder agarre, que se le acepte, es simplemente que no pesa como una fuerza que dice no, sino que de hecho va más allá, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir. (Foucault, M. 1992, pp. 185 - 186).

El doble carácter represivo-productivo del poder pone de manifiesto tanto a una ley que prohíbe como a una serie de saberes que *hacen hablar* y que edu-

can, regulan y controlan las prácticas de los sujetos volviéndolos objetos descifrables, analizables y gobernables mediante lo que Foucault llama la anatopolítica y la biopolítica<sup>1</sup>. Esta modalidad en el ejercicio del poder constituye el elemento más dinámico. Su mecanismo pone en juego una serie de presencias constantes, exámenes e interrogatorios conformando cierta dinámica en donde el ejercer el poder y el escapar de él no se anulan sino que se retroalimentan, se persiguen y reactivan (Foucault, 1976).

Para analizar esta dinámica del poder en relación a la subjetividad, Foucault propone tres dimensiones analíticas para el caso de la sexualidad:

- La formación de saberes que se refieren a ella
- Los sistemas de poder que regulan su práctica (tecnologías de poder)
- Las formas según las cuales los individuos o los grupos se reconocen sujetos de sexualidad (Foucault, 1984, p. 10).

Siguiendo la metodología propuesta por Foucault (1984) cabe resaltar que para el análisis de la perspectiva poder-subjetividad en un determinado objeto de estudio, que para el autor es la moral sexual, pueden identificarse dos niveles de análisis que permitirán visualizar esos “sistemas de poder que regulan las prácticas” y las “prácticas de sí”. Por un lado, un conjunto de valores, reglas de acción y principios que constituyen cierto “código moral”, y por el otro la “moralidad de los comportamientos” que es el nivel de las conductas reales de los individuos (Foucault, 1984, p. 31).

Ahora bien, podríamos plantear algunos interrogantes a este modelo foucaultiano que retomamos. ¿Acaso los códigos o los principios en tanto prescriptores de las conductas no son también efecto de las prácticas de los sujetos sociales en determinados campos de acción a la vez que reguladores de estos? Interpretamos que la riqueza de este tipo de análisis está en poner en relación la pregunta sobre cómo se constituyen los principios de acción como reguladores de las conductas de los sujetos, y en cómo los sujetos se constituyen en relación a los principios o códigos que regulan esas conductas. Por lo tanto, “la realidad” no se encontraría solo en el nivel de las prácticas, sino también en el nivel de los principios que “hablan” e intervienen de manera concreta sobre esa “realidad”.

La distinción de estos niveles de análisis pretende mostrar que los individuos no son meros agentes que motorizan la conducta prescrita de los códigos.

gos, sino que son sujetos capaces de “moverse” en relación a las reglas o principios interiorizados pero también capaces de resistir a ellos, de transformarlos y de transformarse a sí mismos. Es decir, que los individuos son capaces de definir una posición en relación a las reglas, códigos o principios de acción y fijarse determinados modos de ser, reflexionando y criticando el mundo en el que viven (Ortner, 2005). Asimismo, cabe destacar que no hay acciones particulares que estén por fuera de los códigos o reglas de conducta ya que todos nos encontramos insertos en las múltiples relaciones de poder que atraviesan nuestras vidas y nos constituyen como sujetos.

Pero, en el estudio de las morales que regulan las conductas, Foucault postula que el elemento dinámico que debe resaltarse varía de acuerdo a los casos. Por ejemplo, hay casos como la prisión en donde la subjetivación se articula fuertemente en relación a los códigos y las reglas de conducta bajo amenaza de castigo. En estos casos, el elemento dinámico de la subjetivación debe buscarse más del lado de las instancias de autoridad que de las prácticas de sí (Foucault, 1984).

Consideramos que en el caso de estudio que estamos abordando, esto es, la subjetividad en relación a la gestión toyotista del trabajo en la fábrica localizada en Zárate, Provincia de Buenos Aires, el elemento prescriptivo adquiere una mayor dinámica que las prácticas de sí en el seno de la experiencia laboral de los trabajadores.

Este posicionamiento sostiene que las prácticas laborales en el Sistema Toyota de Producción se encuentran ampliamente reguladas bajo amenaza de sanción disciplinaria ya que existen férreos controles vinculados a la filosofía de la mejora continua como principio que despliega una modalidad de gestión sustentada en el control continuo de la fuerza de trabajo. Incluso, y en última instancia, aquel trabajador que no cumpla con las prescripciones impuestas por la autoridad de fábrica puede ser despedido. Así, y ya situados en un caso concreto, los principios prescriptivos en el ámbito laboral son mucho más que simples “discursos”. Esas prescripciones se “materializan” en dispositivos específicos de control que regulan e intervienen sobre las prácticas laborales en la fábrica. A través de este análisis es como en la especificidad de nuestro caso de estudio podemos visualizar el elemento dinámico de la autoridad.

De esta manera, y es una de nuestras hipótesis más importantes, el carác-

ter altamente prescriptivo y normativo del toyotismo es fuertemente productivo<sup>2</sup>. Hay en la filosofía de la mejora continua una incitación permanente a mejorar la productividad y la calidad del producto y a calibrar la adaptabilidad de los trabajadores a la producción por demanda. Una lógica del poder que forma cada vez más productividad buscando fuerza productiva aun en las zonas más íntimas de las maneras de ser de los trabajadores.

Es por eso que el toyotismo se distingue de la ya tradicional producción taylorista-fordista en dos aspectos fundamentales: la producción por demanda (*just in time*) y la implicación de los trabajadores en la producción (*kaizen*).

### **El toyotismo como tecnología de gestión del trabajo**

El Sistema Toyota de Producción (en adelante STP), en tanto tecnología de gestión del trabajo, es un sistema complejo de racionalización que interviene mediante sofisticados dispositivos sobre el espacio fabril y su organización técnica, sobre los trabajadores y sobre las prácticas sindicales (Alvarez Newman 2012<sup>a</sup>, p. 46).

El toyotismo como sistema de producción que constituye subjetividades se construye desde formas de organizar el espacio de trabajo a través de minuciosos controles del tiempo, y de los ritmos y movimientos de los trabajadores sobre la línea de producción. Al igual que en el taylorismo-fordismo, el sistema está basado en la eliminación de tiempos y acciones improductivas (desperdicios) para lograr la mayor productividad posible.

Pero, a diferencia del taylorismo-fordismo, lo que caracteriza al toyotismo en el espacio de trabajo son menos las rigideces que las formas flexibles de producción (Antunes, 2005; Coriat, 1992). La producción flexible es la característica principal de la *filosofía Toyota* ya que los principios que estructuran la producción se concretizan en prácticas productivas de orientación al mercado, de polivalencia de los trabajadores, de alineamiento de los trabajadores a los objetivos de la empresa, y de adhesión sindical al sistema de producción.

Es el *just in time* el dispositivo que permite una adaptación total tanto técnica como social a los vaivenes del mercado. Esto es, producir *solo lo necesario en el momento justo y en la cantidad necesaria*<sup>3</sup> para que no haya desperdicio de tiempo ni de piezas. Así, ineludiblemente el sistema debe ser

flexible para poder lograr una mejor adaptabilidad a la demanda tanto en términos de productividad como de calidad del producto. La constante apelación a la calidad que se hace desde el STP implica producir para que *cada cliente compre el vehículo de la especificación y color que desea y lo obtenga en el plazo más breve posible*<sup>4</sup>.

Pero Productividad y calidad no deben entenderse de manera disociada sino que son parte de un mismo proceso de adaptación al mercado, tanto en términos cuantitativos, en el sentido de consumo de horas de fuerza de trabajo, como en términos cualitativos, en el sentido de subjetividades que deben formarse en un *saber ser y saber hacer* frente a los requerimientos de la demanda.

A su vez, el *jidoka* es el dispositivo técnico que vehiculiza el funcionamiento del *just in time* ya que permite la eliminación de defectos y desperdicios en tiempo real mediante la preparación de una línea de producción con capacidad para detenerse cuando se detectan problemas, tales como el mal funcionamiento de los equipos, retraso en el trabajo o problemas de calidad.

La adaptación de los trabajadores a las formas flexibles de producción se moviliza también mediante la implicación en los objetivos de la empresa. Se ponen en juego variadas técnicas de normalización, en el sentido de adecuar la conducta a la forma de producción. Estas técnicas simbólicas (de gran impacto en la productividad concreta) se distinguen de los dispositivos electrónicos de control técnico sobre las líneas de producción en que no buscan solo el sometimiento directo de la fuerza de trabajo a partir de la imposición de ritmos y movimientos, sino que intervienen sobre la construcción de valores que serán de suma utilidad para incrementar la “proactividad” de los trabajadores. La doctrina de la mejora continua de la productividad, la calidad total y la satisfacción del cliente también se pone en práctica mediante dispositivos de formación continua que incitan a los trabajadores a implicarse con la productividad y la calidad.

El toyotismo es mucho más que una forma de organizar el proceso de trabajo en términos técnicos-ingenieriles, ya que supone una manera de relación entre capital y trabajo en donde lo “cultural” adopta formas totalmente distintas al taylorismo-fordismo. En términos ideológicos, desde el toyotismo no se reconoce que la relación entre capital y trabajo sea contradictoria entre clases que ocupan distintas posiciones en los procesos productivos. Más bien, la ló-

gica toyotista reconoce la posible existencia de conflictos pero estos no tienen que ver con los antagonismos de clase que se producen en el seno del espacio de trabajo. El toyotismo pregona la construcción de una cultura de trabajo que sustituya los conflictos de clase por las “relaciones armoniosas” y los “consensos” entre los “colaboradores” de la fábrica.

De esta manera, la lógica toyotista transcurre en el marco de una conjunción entre el típico uso intensivo de la fuerza de trabajo en términos de controles de ritmos y movimientos, y la movilización de dispositivos que intervienen sobre las *maneras de ser* de los trabajadores. Este entramado pretende lograr efectos de implicación en la producción flexible incitando a la “proactividad” para aumentar de manera continua la productividad.

La disputa por la subjetividad en el toyotismo da cuenta que cualquier emoción o valor puesto en sintonía con la filosofía de la mejora continua puede transformarse en fuerza productiva.

### **Percepciones de los trabajadores en relación al control directo**

El STP como tecnología de gestión del trabajo, pone en funcionamiento un tipo de racionalización flexible que pretende la adaptación de los trabajadores a los vaivenes de los mercados y de los objetivos de la empresa. Tal como se viene sosteniendo, la forma de producción toyotista supone a la vez un uso intensivo de la fuerza de trabajo y la puesta en marcha de dispositivos de implicación en la producción, ambos subsidiarios de la filosofía de la mejora continua. La conjunción del control directo con las estrategias de búsqueda de implicación que pretenden modelar la subjetividad de los trabajadores, dan como resultado una tenaz tecnología social de gestión del trabajo.

La producción basada en la noción de “fábrica mínima” supone una fuerte subcontratación de proveedores y tercerización de tareas, fundamentalmente las de servicios. Esta forma de organización de la producción se estructura a partir de un número mínimo de operarios polivalentes, dispuestos para una total adaptación al *just in time* y a la rotación continua de tareas (Alvarez Newman, 2012b, p. 186).

El uso de los tiempos de descanso de los trabajadores más allá del tiempo de trabajo establecido por la jornada se encuentra legalizado en los Convenios



Colectivos de Trabajo<sup>5</sup> y legitimado por la ideología de la mejora continua y la colaboración. Pero el sistema de mejora continua se sostiene también por un control permanente y minucioso del espacio, del tiempo de trabajo y del cuerpo de los trabajadores<sup>6</sup>.

El control continuo de los posibles defectos en la producción es inherente a la filosofía de la mejora continua. Ante cada defecto detectado los *team leader* de las células de trabajo junto a los *team member* elaboran y registran un reporte de fallas. Este es un preventivo para que no vuelva a suceder el error y contiene una contramedida en caso de ser necesario. Así, mediante un software, queda registrada la falla e identificado el nombre del trabajador a través de un código de error.

Son abundantes los documentos de Toyota Argentina en donde se manifiesta que el STP pregona el bienestar de sus trabajadores, el desarrollo personal y profesional, y el respeto por las personas<sup>7</sup>. Sin embargo, la vivencia de los ritmos de trabajo por parte de los operarios en la fábrica dista mucho de esto.

T2: Yo estoy en línea de producción, (...) lo que es el infierno yo lo conozco de adentro. Nada que ver a lo que se ve de afuera. Muchos por ahí no lo dicen, no se qué verán de afuera.

(...) tenés que estar ocho horas y vos afuera no lo ves pero estás ahí y te ponés a laburar y decís “dios mío, no voy a aguantar ocho horas haciendo esto. Es terrible<sup>8</sup>.”

La percepción de lo “infernial” de las tareas de producción comienza a sentirse por el cuerpo. Es a partir de él donde empieza a ser percibido el desgaste de los sujetos trabajadores. Estos, visualizan la necesidad de ser joven para trabajar en la fábrica y las limitaciones corporales para soportar los ritmos de producción que impone el sistema corporativo.

T1: Claro, porque en Toyota nunca va a pasar eso, nunca va a haber un tipo de 50 años en línea de producción. Toyota está pensado para que estés 10 años. (...) Es que el lomo no te da más, fuera de joda el lomo no te da, no te da la espalda, no te da el cuerpo. No te queda otra<sup>9</sup>.

Ante el desgaste corporal y mental es común el uso diario de analgésicos y antiinflamatorios para poder cumplir con los objetivos de producción. Incluso, la polivalencia es utilizada por los trabajadores como una “economía del des-

gaste”. Es decir, la rotación de las tareas que impone el STP es utilizada por muchos trabajadores como estrategia para no saturar solo una parte del cuerpo y rotar hacia otras zonas el desgaste que producen los ritmos y las operaciones repetitivas.

El salario es tal vez el dispositivo de control fundamental en el toyotismo. Su compleja composición variable se refiere el logro de objetivos de productividad y calidad tanto individuales como de los grupos de trabajo sobre el sueldo básico. Asimismo, las remuneraciones variables se ven también afectadas por el presentismo, que es percibido por los trabajadores como una forma de control del ausentismo pero también como un dispositivo que incentiva a la mejora continua.

T1: Si sos de faltar por ahí sí te den patadas en el culo. Pero si vos vas, te equivocas todos los días pero le ponés ganas, dentro de todo sos consciente que estás haciendo cagadas, pedís disculpas, decís lo voy a tratar de hacer mejor, mostrás entusiasmo, no te van a echar<sup>10</sup>.

Los trabajadores perciben que la dimensión actitudinal sobre *cómo ser* en el trabajo es tan importante como *el hacer* el trabajo. Sin embargo, el *ser* y el *hacer* no son aspectos disociados de la subjetividad en el marco de la producción toyotista. Al indagar sobre la percepción de “equivocarse todos los días” notamos que esto no ocurre porque el control del *ser* minimiza las fallas en el *hacer*. La eficacia del toyotismo en cuanto a la reducción del desperdicio radica en que el sistema apela tanto al control técnico como al control simbólico mediante la formación continua.

La percepción “perdonable” de las fallas técnicas solo se hace presente una vez calibradas las cuestiones inherentes a la disciplina como no faltar, no llegar tarde, acatar las órdenes del superior y, sobre todo, estar siempre a disposición de los objetivos de producción de la fábrica. Lógicamente, la formación del *ser* sobre esas características maximiza el *hacer* del sujeto como fuerza productiva.

La forma en la que está estructurada la producción en el STP, constituye un modo de cooperación flexible por su adaptación productiva a los mercados y competitivo entre las células de trabajo y sus miembros. Esta forma de producción quiebra las solidaridades del colectivo de trabajo.

E: ¿Cuál es la mentalidad que hay que tener?

T1: Bajar siempre la cabeza

T2: Bajar la cabeza, decir que sí

T1: Y en determinadas ocasiones si tenés que elegir entre un compañero o la fábrica, tenés que elegir la fábrica (...) <sup>11</sup>.

El resultado de la matriz disciplinaria del toyotismo se refuerza entre un sentimiento de sumisión y la falta de solidaridad por parte de los sujetos trabajadores.

Existe cierta “fantasía” en cuanto a que la perfección que impone el sistema de mejora continua es inherente a la cultura de los trabajadores japoneses y no a la de los argentinos. Aun cuando el grupo de trabajadores entrevistado manifiesta no haber visto trabajar a obreros japoneses, se construye un “sentido imaginario” de un trabajador eficiente y disciplinado.

T2: Y esa ideología es media única, no es que todo el mundo la tiene, es un pensamiento pura y exclusivamente japonés (...)

T3: Vos ves al japonés que pone...

T2: Es un robot, es un robot. No tienen error, no tienen una mueca, yo digo Dios mío. Ni se tiran un pedo, no se despejan. Y ellos quieren que vos trabajes así <sup>12</sup>.

Sin embargo, la construcción de este “sentido imaginario” por parte de los trabajadores no está desvinculada de su realidad laboral. Al tiempo que el STP funciona sobre la base del uso del tiempo, los ritmos y el cuerpo de los trabajadores, la mejora continua activa una utopía de “perfección y mejoramiento infinito” en términos de meta de nunca alcanzar. Es decir, la filosofía de la mejora continua no se sostiene sobre objetivos reales de “excelencia” en la producción. Por el contrario, nunca se alcanza esa “excelencia” ya que el sistema debe ser mejorado y perfeccionado continuamente en materia de productividad y calidad. La construcción del “sentido imaginario” de los trabajadores de la planta de Zárate sobre el obrero japonés robotizado y sin errores, responde fehacientemente a las exigencias diarias a las que los somete el ideal de productividad y calidad nunca alcanzable que es la mejora continua.

### **El control simbólico**

Los dispositivos de control simbólico tienen por objetivo la implicación de los trabajadores en la producción. Estos no intervienen de manera directa sobre los cuerpos, sino que lo hacen de manera “pedagógica” buscando constituir

una actitud proactiva en el trabajo. Es por eso que, a diferencia del sometimiento directo de la fuerza de trabajo, y aunque también buscan efectos de productividad, el control simbólico es mucho menos reconocido o percibido por los trabajadores.

El núcleo duro del control directo se combina con la estrategia de control simbólico. La apuesta filosófico-cultural del toyotismo no debe entenderse por fuera de la materialidad del proceso de trabajo: *just in time* y *mejora continua de la calidad* son dos caras de la misma moneda. Ambos constituyen la base material e ideológica-cultural del toyotismo que se entrelazan y refuerzan mutuamente como forma de organización del trabajo.

Las células de trabajo constituyen un dispositivo fundamental para la formación de la implicación en la producción. Cada célula se compone de un team leader y de 4 team members u operarios polivalentes. Dentro de cada célula de trabajo, los team leader cumplen un rol fundamental en la transmisión de los principios del STP tanto técnicos como culturales a los miembros del equipo.

T2: Nosotros cuando entramos, al principio nos juntan, dan una charla de cinco minutos, “bueno chicos ayer salieron tres defectos repetitivos y qué se yo”, te dicen que tengas más cuidado y después, si hay alguna otra información que bajaron de arriba (...) <sup>13</sup>

El espacio de trabajo se encuentra “pedagogizado” y controlado de manera que cada trabajador sea responsable del proceso que le toca en su puesto de trabajo. La *charla de cinco minutos* constituye un dispositivo de control simbólico percibido por los trabajadores como una “bajada de línea”.

El control continuo del proceso de trabajo permite detectar los defectos en la producción y elaborar los reportes de fallas para luego sancionar en la *charla de cinco minutos* a los trabajadores que han tenido defectos

T2: Encima que te exijan, suponete, ayer paró la línea porque yo mandé mal algo, mandé un motor con el conversor de aire acondicionado que ese modelo de motor no tenía que llevarlo. Entonces tienen que parar la línea para sacar, tienen que pararla ahí, no puede salir, antes de que pongan la carrocería arriba tienen que sacarlo. Y bueno, agarrate, vienen a taladrarte. Y después en la charla de cinco minutos te dicen “ensamble paró la línea por un defecto”, no nombran a quién pero todos sabemos y todos se empiezan a reír como diciendo “boludo” <sup>14</sup>.

Esta exposición ante el grupo refuerza el acatamiento a las normas de producción. El aspecto simbólico del control, tiene un fuerte impacto en la productividad. Sin disciplina no hay cuerpo productivo. Asimismo, los trabajadores que han tenido fallas deben volver a trabajar a su puesto con un manifiesto de operaciones que especifica las piezas de cada modelo y deben tildar cada una de ellas. En la *charla de cinco minutos* se ejerce una forma de coacción que apela más a la formación de sentidos que al desgaste físico típico del control técnico. La sanción por pasar defectos se combina con una “condena grupal” que vuelve más eficaz la interiorización de la disciplina. Controlar, sancionar y pedagogizar son los tres aspectos que pone en juego la disciplina toyotista en la fábrica.

El aspecto pedagógico incluye también los estímulos. En las “charlas de cinco minutos” se felicita al grupo cuando están cumpliendo los objetivos de productividad y calidad. El hecho de poner a competir a los grupos para lograr los objetivos es fundamental para el funcionamiento de la mejora continua. La eficacia de la gestión toyotista se explica también porque su forma disciplinaria combina el control, la formación, la evaluación, la sanción y el estímulo. Todo de manera continua. Entre las características más salientes puede mencionarse que el espacio de formación no está separado del de producción.

El dispositivo kaizen, que significa mejora continua, tiene como principal objetivo eliminar todo aquello que no agrega valor al producto y disminuir los costos de producción. Las actividades *kaizen* son un espacio destinado a la *búsqueda de una mejor forma de hacer las cosas*, enfatizando en las operaciones de trabajo manual. Estas son realizadas por todos los trabajadores de la planta. Como en los círculos de calidad, los trabajadores deben proponer al menos dos mejoras mensuales, por ejemplo, sobre cómo reducir tiempos de espera, de inventario, eliminar sobreproducción, etc. Estas actividades tienen un impacto casi nulo en términos de “premio remunerado”, aunque sí afectan directamente a la evaluación de desempeño de cada trabajador.

El objetivo de perfección inalcanzable de la mejora continua, que se sostiene sobre la “fantasía” de que las cosas siempre pueden hacerse mejor, lleva a los trabajadores a tejer estrategias de adaptación al sistema sin realizar ninguna mejora.

T2- Muchas veces se miente, hacés kaizenes que no existen, yo lo he hecho. Hay cosas que tenés que hacer y yo digo ¿qué voy a andar haciendo? O el

otro turno hizo un kaizen y se lo paso yo, el otro turno lo pasa y yo también lo paso como de mi turno, entonces nadie se entera.

T1: Lo que pasa que llega un punto que ya... vos laburas en un, por ejemplo el chico que está en ensamble y labura en una operación de tres metros y medio para recorrer, y llega un momento que ¿qué vas a mejorar? Le pusiste un tarrito a la pistola para acomodarla, después pusiste un cartelito, y llega un momento que ¿qué más vas a poner? <sup>15</sup>

Los trabajadores optan por ciertas estrategias de “supervivencia” a la mejora continua utilizando algunos “trucos” que les permiten seguir el juego de las dos mejoras al mes. Sin embargo, la empresa es absolutamente consciente de estas limitaciones en el proceso de trabajo en el marco de las operaciones repetitivas. Cuando ya no surgen nuevas mejoras para realizar en un puesto de trabajo se apela a la rotación y nuevamente comienza el ciclo de introducción de mejoras.

Las actividades kaizen se contabilizan por trabajador y se ven reflejadas en las evaluaciones de desempeño. Estas constituyen otro potente dispositivo de implicación ya que son permanentes y se hace una devolución por trabajador cada seis meses. La particularidad de la evaluación de desempeño es que su efecto disciplinario se hace presente a la hora de los ascensos de categorías. Es decir, que la evaluación de desempeño, en tanto dispositivo, opera menos como efecto formativo y más como el resultado del proceso de disciplinamiento continuo dando cuenta de quienes ya están aptos para desempeñarse en una categoría superior.

## **Conclusiones**

A partir del análisis de algunos dispositivos de control se pretendió problematizar, tomando en cuenta ciertas percepciones de los trabajadores, las modalidades de subjetivación que se configuran en el seno de la disciplina laboral del toyotista.

Específicamente, se indagó en las percepciones de los trabajadores que nos permitieran reflexionar acerca de la implicación como una de las dimensiones de análisis fundamentales en torno a la subjetividad en el sistema productivo.

Desde nuestra perspectiva, no es conveniente reducir esta cuestión en tér-

minos de “adhesión” y/o “no adhesión” de los trabajadores a la matriz doctrinaria del toyotismo. Un abordaje de esas características desconocería la incidencia de los dispositivos, en tanto disposiciones de correlaciones de fuerza entre capital y trabajo, que se van poniendo en práctica para incidir sobre la subjetividad de los trabajadores. Nuestro estudio no pretende abordar individuos trabajadores, sino sujetos socialmente constituidos en prácticas laborales en donde la relación con la autoridad se asume como el elemento más dinámico de las relaciones sociales de poder.

Por supuesto, se reconoce la existencia de la implicación en el toyotismo. Pero esta no tiene que ver con trabajadores que adhieren o no de manera voluntaria haciendo propios los posicionamientos ideológicos-doctrinarios que pregona el sistema de producción. Más bien, lo que visualizamos son dispositivos más y/o menos coactivos que modelan conductas en el seno de un sistema que pregona el just in time como estrategia fundamental de producción. Estos dispositivos producen efectos de proactividad y de adaptación al sistema de producción. Determinar qué grado de “adoctrinamiento” o “adhesión” al sistema poseen los trabajadores es una tarea que difícilmente pueda arrojar resultados confiables. Lo que sí es posible identificar son ciertos sentidos o percepciones que este conjunto de trabajadores entrevistados pone en tensión en relación a los dispositivos de control.

Visualizamos, al menos en este grupo de trabajadores, que esta compleja red de dispositivos logra movilizar las conductas hacia los objetivos de productividad y de calidad, pero no logran construir “sentidos positivos” hacia el sistema corporativo de la empresa. Por más que se lleven adelante sofisticadas técnicas pedagógicas y comunicacionales de legitimación, en los sentidos que construye este grupo de trabajadores prevalece el desgaste corporal y mental que provocan los altos ritmos de producción y la incitación continua a la proactividad. Incluso, puede notarse la existencia de diversas estrategias cotidianas de resistencia (o supervivencia) al sistema de producción.

El toyotismo, como tecnología social de gestión, da cuenta de la tal vez paradójica situación de ser muy eficaz en términos de disciplina fabril para el logro de resultados pero, al parecer, no tanto en materia de “interpelación ideológica” (Althusser, 1969) a los trabajadores. Aunque tal vez, esa aparente paradoja quede saldada si en el análisis dimensionamos más la dureza de los ritmos y objetivos de trabajo en los procesos just in time y de mejora continua

que impactan sobre los cuerpos que los discursos del management empresarial.

Por último, se considera que el análisis de la implicación como una de las dimensiones fundamentales del toyotismo nos abre un campo de estudio que nos permite pensar la subjetividad, específicamente las maneras de ser, como una fuerza productiva más. Esto se desprende de la importancia que adquiere la dimensión actitudinal en los procesos de trabajo de *mejora continua* y el vínculo existente entre productividad y producción de proactividad como *manera de ser* en el trabajo.

## Referencias

- Althusser, L. (2005). *Ideología y Aparatos ideológicos del Estado*. Freud y Lacan. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Alvarez Newman, D. (2012a). Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización. *Revista Trabajo y Sociedad*, 15(18), 43-57.
- Alvarez Newman, D. (2012b). El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. Una mirada desde la extracción de productividad a los trabajadores en la fábrica japonesa (1994-2005). Si Somos Americanos. *Revista de Estudios Transfronterizos*; 12(2), 25-32.
- Antunes, R. (2005). *Los sentidos del trabajo*. Buenos Aires: Ed. Herramienta.
- Battistini, O. (2005). El valor de ser trabajador frente al valor de saber ser; 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo ASET, Buenos Aires, Argentina.
- Coriat, B. (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid: Ed. La Piqueta.
- Foucault, M. (1995). *Tecnologías del yo* (Punto 1). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Foucault, M. (2002). *Historia de la sexualidad. Tomo 1: La voluntad de saber*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2005). *Historia de la sexualidad: El uso de los placeres*. Buenos Aires: Siglo XXI.



- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio y población*; Curso en el Collège de France (1977-1978), Buenos Aires: Fondo de cultura económica.
- Neffa, J.C. (1999). Crisis y emergencia de Nuevos modelos productivos. Biblioteca virtual, CLACSO.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*; Productivity Inc. New York.
- Ortner, S. (2005). Geertz, subjetividad y conciencia posmoderna. *Etnografías Contemporáneas*, 1, 25-53.
- Scheper-Hughes, N. & Lock, M. (1987). The mindful body: a prolegomenon to future work in Medical Anthropology. *Medical Anthropology Quarterly. New Series*, (1)1, 6-41.

## Notas

- 1 No es objeto de este trabajo analizar la anatomopolítica y la biopolítica pero es para destacar que mientras la primera se refiere a la intervención de los dispositivos de control sobre el cuerpo de los individuos, la segunda hace referencia a la regulación y control de la vida de las poblaciones (Foucault, 2006).
- 2 Cabe destacar que el carácter productivo del toyotismo no es puesto en dicotomía con lo represivo. Retomando los análisis de Scheper-Hughes y Lock (1987) sobre el cuerpo, podemos llegar a similares conclusiones para el análisis de los dispositivos de poder. Es fruto de una tradición epistemológica dualista la separación en el análisis del poder entre lo represivo y lo productivo, tal como lo es la separación mente y cuerpo para el análisis de la subjetividad. Todo mecanismo de poder produce al mismo tiempo que reprime.
- 3 Toyota Argentina Sociedad Anónima, Documento “Acerca de Toyota”- “Conociendo a Toyota, Sistema de Producción Toyota”.
- 4 Idem ant.
- 5 Convenio Colectivo de Trabajo n° 730/2005, Art 31.2 “Jornada específica de trabajo”, Firmado entre Toyota Argentina Sociedad Anónima y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor.
- 6 La organización del trabajo y específicamente la jornada de trabajo fueron trabajadas en Álvarez Newman, (2012b, 189)
- 7 Entre los Documentos de la fábrica más importantes que pregonan “el bienestar de sus trabajadores, el desarrollo personal y profesional, y el respeto por las personas” pueden mencionarse los Convenios Colectivos de Trabajo 190/96, 449/2001 y 730/2005.

- 8 Trabajador 2: sector línea de producción “ensamblado” de Toyota Argentina Sociedad Anónima.
- 9 Trabajador 1: sector “Calidad de Proveedores” de Toyota Argentina Sociedad Anónima.
- 10 Trabajador 1: sector “Calidad de Proveedores” de Toyota Argentina Sociedad Anónima.
- 11 Diálogo entre el Entrevistador y los Trabajadores 1 y 2.
- 12 Diálogo entre los trabajadores 1, 2 y 3 (este último del sector “Mantenimiento”) de Toyota Argentina Sociedad Anónima).
- 13 Trabajador 2: sector línea de producción” ensamblado” de Toyota Argentina Sociedad Anónima.
- 14 Idem ant.
- 15 Diálogo entre el Trabajador 2 (“Ensamblado”) y 1 (“Calidad de proveedores”).