

Toyotización, control laboral y lógicas de formación corporativas

POR CLAUDIA FIGARI Y DIEGO ÁLVAREZ NEWMAN

Claudia Figari es licenciada en Ciencias de la Educación, magíster en Ciencias Sociales del Trabajo y doctora de la UBA. Se desempeña como investigadora del CONICET y vicedirectora del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales. Coordina el Programa de Estudios Críticos sobre Movimiento Obrero (PECMO). Es docente-investigadora en la Carrera de Relaciones de Trabajo, en el Profesorado y en el Doctorado en Ciencias Sociales, además de dirigir proyectos UBACyT (grupos consolidados). También se desempeña como docente-investigadora en el Departamento de Educación de la UNLu, en donde es integrante del Comité académico del Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades. Las últimas investigaciones realizadas han focalizado en el estudio de los dispositivos de disciplinamiento laboral, con especial énfasis en el vínculo trabajo-formación. Ha publicado numerosos artículos científicos en revistas nacionales e internacionales y libros en el campo de las Ciencias Sociales del Trabajo y de la Pedagogía del Trabajo Crítica.

Diego Álvarez Newman es licenciado en Sociología y becario doctoral de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). Integra el Proyecto UBACyT "Estrategias de disciplinamiento laboral y resistencia en el trabajo: disputas político-cultural fuera y dentro de la fábrica" y el Proyecto PIP CONICET "Prácticas hegemónicas corporativas y disciplinamiento laboral: saberes, prácticas y posiciones de los trabajadores en contextos de racionalización y fragmentación en el trabajo"; con sede en el CEIL del CONICET. El tema de su tesis doctoral es sistemas de mejora continua, disciplinamiento laboral y producción de sujetos trabajadores en el sector automotriz. También se desempeña como docente en la USAL.

La toyotización de la producción y las implicancias en los trabajadores siguen constituyendo un marco de análisis fundamental con el fin de desnaturalizar la complejidad de los dispositivos que emplea el poder para producir las subjetividades necesarias acordes a esta fase del capitalismo. El dominio del capital ha aggiornato sus mecanismos de control y disciplinamiento laboral y, en esta apuesta, el orden hegemónico empresarial se ha consolidado. Es en este contexto que la denominada modernización empresarial en la Argentina y en la América Latina de los años '90 trajo aparejados efectos de exclusión sistemática de trabajadores de las fábricas, fragmentación y precarización laboral. En ese marco la batalla

cultural ha tenido un papel protagónico buscando colaboración y adhesiones a las reglas imperantes corporativas. Esa modernización, sustentada en el principio normalizador de la "mejora continua", ya desde los años '80, gobierna en las grandes empresas en un vínculo orgánico con la hegemonía del neoliberalismo (Antunes, 2005; Alves, 2006) constituyendo un modelo político-cultural sustentado en el darwinismo social, cuestión que cobra expresión en la esfera del dominio empresarial concentrado y en las exigencias corporativas que se orientan hacia los trabajadores.

En este artículo problematizamos los dispositivos de disciplinamiento laboral derivados de las matrices toy-



JUAN MARTÍN PETRUCCI

tistas y la centralidad que asume la agencia formadora empresarial en la búsqueda de implicación a los principios estructurantes del orden corporativo empresarial. Se analizan algunas tendencias predominantes derivadas de nuestras investigaciones en empresas siderúrgicas, automotrices y del sector del petróleo¹.

EL TOYOTISMO COMO TECNOLOGÍA SOCIAL DE CONTROL

El gerenciamiento de los sistemas de mejora continua como aspecto emblemático de la modernización toyotista (Antunes, 2006), se constituye en el principio normalizador unificador de las prácticas empresariales.

La pedagogía política empresarial (Dos Santos Souza, 2010) transpone ese patrón normalizador, lo especializa y moviliza en el acto de trabajo a través de *prácticas hegemónicas empresariales*². Así, se busca conformar nuevas subjetividades, dinamizando variados dispositivos de disciplinamiento social y laboral, que se articulan sistémicamente y se transponen en el acto de trabajo. La matriz teórica y práctica la aporta el Sistema Toyota de Producción (en adelante, STP), el modelo productivo que asume un carácter global adoptando una fisonomía específica en las grandes corporaciones empresariales.

El STP es una tecnología de gestión del trabajo que interviene mediante sofisticados dispositivos sobre el ▶

► espacio fabril y su organización técnica, sobre los trabajadores y sobre las prácticas sindicales. Al igual que en el taylorismo-fordismo, la organización del trabajo en el toyotismo apela a la eliminación de tiempos y acciones improductivas (desperdicio) mediante el control del tiempo y de los ritmos de los trabajadores afectados a la producción. Esta organización flexible se asienta en la *filosofía Toyota*, es decir, en la adaptación de la producción a la demanda; en el alineamiento de los trabajadores a los objetivos de la empresa, buscando su implicación en la productividad y la calidad del producto, y en la colaboración sindical con el sistema de producción. Nuestras investigaciones han producido evidencia empírica identificando la variedad de dispositivos de control social y técnico que transponen los principios toyotistas en la organización del trabajo. El STP busca la adaptación social a las formas flexibles de producción mediante la subcontratación, específicamente de los proveedores y sus trabajadores, a través de la polivalencia de los trabajadores "propios" y mediante los dispositivos de implicación en los objetivos de la empresa. Se ponen en juego diferentes técnicas de normalización, en el sentido de adecuar el comportamiento laboral a la forma de producción. El sometimiento directo de la fuerza de trabajo, a través de la imposición de los tiempos y los ritmos de producción, se combina con dispositivos pedagógicos y comunicacionales que intervienen en la construcción de valores asentados en la mejora continua y buscan efectos de implicación en la producción. El vínculo con los trabajadores y el sindicato se funda en una cultura de colaboración e implicación, instalando una gestión individualizada de las relaciones de trabajo que se articula con la presencia persistente de cláusulas flexibilizadoras en convenios colectivos de trabajo y de contenidos modernizantes (Marticorena, 2005) basados en la doctrina de la mejora continua y la colaboración. De esta forma, el toyotismo y la toyotización, en tanto expresión aggiornada en contextos situados de sus bases doctrinales, construyen un vínculo orgánico entre el proceso de trabajo y el control político-cultural, sustentado en la sofisticación de los dispositivos de control. El toyotismo es mucho más que una forma de organizar el trabajo ya que supone una manera de relación entre capital y trabajo en donde la dimensión político-cultural asume particular importancia.

Las matrices corporativas sustentadas en la *mejora continua*, como patrón económico-productivo y político-cultural unificador, construyen un vínculo que trasciende ampliamente las tecnicidades propias de los procesos de trabajo. Asimismo, se expresan extendiendo su esfera de actuación en distintas ramas de la industria e incluso en la política pública³.

EL GERENCIAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA COMO ASPECTO EMBLEMÁTICO DE LA MODERNIZACIÓN TOYOTISTA SE CONSTITUYE EN EL PRINCIPIO NORMALIZADOR UNIFICADOR DE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES.

En el sector automotriz y específicamente en la fábrica Ford, la puesta en marcha del *Ford Production System* (FPS), muestra elementos comunes al STP en la búsqueda de modelar un sujeto trabajador colaborador con la empresa e implicado en los objetivos de productividad y calidad. Técnicas de control tales como las células de trabajo, los círculos de calidad y las evaluaciones permanentes se hacen presentes en ambos casos sobre la misma base doctrinaria.

Sin embargo, la eficacia del control difiere de acuerdo a las especificidades de cada empresa. La fábrica de Toyota Argentina es de radicación más reciente que la de Ford, lo cual le permitió a la dirección llevar adelante más fácilmente una política de contratación de obreros jóvenes, con secundario completo, en su mayoría primer empleo y sin experiencia sindical (Battistini, 2001). La radicación más antigua de la fábrica de Ford en la Argentina y por ende la antigüedad de sus trabajadores con mayor experiencia y tradición sindical y por sobre todas las cosas formados bajo otra concepción organizacional, hicieron mucho más dificultosa la aplicación del modelo toyotista. Es tan así que la doctrina corporativa del STP puede visualizarse en todos los convenios colectivos de trabajo firmados entre Toyota y el sindicato que nuclea a los trabajadores de las automotrices; mientras que en la fábrica de Ford, aun cuando el sindicato es el mismo que nuclea a los trabajadores de

Toyota, el FPS no pudo imponerse en el convenio colectivo y se mantienen las regulaciones laborales de las convenciones colectivas del año 1989.

Podemos concluir que el toyotismo como tecnología social asume rasgos globales, que no obstante se especializa en relación con las particularidades de cada empresa⁴. Es decir, estructura un proceso de homogeneización global que trasciende a las empresas, consolidando doctrinas y prácticas empresarias de época. En este sentido, las "particularidades" son modeladas por la puesta en práctica de políticas de administración empresarial que deben movilizarse en el cotidiano laboral. Su eficacia depende de ello y para esto se apoyarán en herramientas que posibilitan esa transposición. Es en este contexto que la agencia formadora y comunicacional asume protagonismo.

LOS DISPOSITIVOS DE CONTROL POLÍTICO-CULTURAL

Nuestra tesis postula que las doctrinas corporativas (relocalizadas en las regiones donde se instalan las empresas) consolidan una suerte de *currículum oficial empresarial*, y que del mismo se derivan las tematizaciones localizadas de la *mejora continua* como principio normalizador (Figari, 2011; Figari y Álvarez Newman, 2011).

Las tendencias que venimos constatando en nuestras investigaciones realizadas en empresas siderúrgicas, automotrices y petroleras dan cuenta de la consolidación de doctrinas corporativas de las cuales se dinamiza un conjunto de dispositivos de control político-cultural que son transpuestos en la organización del trabajo. Estos dispositivos actúan junto a aquellos que regulan al núcleo duro del control (control del tiempo, espacio y ritmos de trabajo) pretendiendo aumentar la productividad a través del incentivo a una actitud proactiva en el trabajo. La modalidad de gestión flexible

viene acompañada de una base filosófico-gerencial que se impone en el terreno de la productividad y también en términos culturales. Si la fábrica fordista estandarizaba mediante rígidos puestos de trabajo las *maneras de hacer el trabajo*, la flexibilización toyotista al tiempo que flexibiliza esas *maneras de hacer*, forma otras *maneras de ser* en el trabajo. Precisamente, la importancia técnico-política del toyotismo radica en que pone en el centro de la escena la producción de sujetos trabajadores con un perfil determinado culturalmente por el alineamiento con los objetivos de la empresa y la implicación en la mejora continua.

Estos dispositivos de implicación en la producción se caracterizan por su accionar conjunto con el núcleo duro del control, y movilizan procesos de formación en los espacios de trabajo. Las células de trabajo constituyen un instrumento para la formación de la implicación en la producción. En Toyota, cada célula se compone de un *team leader* y de cuatro *operarios polivalentes*. En cada célula de trabajo, los *team leader* cumplen un rol fundamental en la transmisión de los principios del STP a los miembros, ya que, además de un conocimiento total del proceso productivo, se destacan por *ser aptos para guiar, capacitar, coordinar y controlar a cada operario de la célula*, tal como lo señala el documento "*Acerca de Toyota. Conociendo a Toyota, Sistema de Producción Toyota*" de Toyota Argentina Sociedad Anónima. Se constituyen, así, como agentes transmisores de los saberes corporativos, aptos tanto para la producción como para el control simbólico, capaces de asimilar la estrategia corporativa y conducir a su grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos empresariales. Asimismo, la agencia formadora recurre a determinadas formas comunicacionales para lograr eficacia en la formación. El CCT N° 190/96, firmado entre Toyota Argentina Sociedad Anónima y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor, en su art. 1.9, ya postulaba en forma pionera a otras empresas radicadas en el país lo siguiente:

"Este sistema de mejora constante busca eliminar la improductividad y optimizar las habilidades de los integrantes de las células (...) La comunicación es fundamental para el éxito del SPT. Para formar parte de una célula de trabajo, los miembros de ésta deben entender o conocer el proceso de producción en forma integral, incluyendo la utilización de los instrumentos y herramientas, técnicas y metodologías de trabajo que a tal efecto la Empresa implemente."

La mejora continua de la productividad y de la calidad es el objetivo material fundamental del toyotismo. Sin embargo, las técnicas "ingenieriles" de control del proceso de trabajo se sustentan en diferentes dispositivos político-culturales que combinan una agencia formadora y comu- ►

LAS MATRICES CORPORATIVAS SUSTENTADAS EN LA MEJORA CONTINUA, COMO PATRÓN ECONÓMICO-PRODUCTIVO Y POLÍTICO-CULTURAL UNIFICADOR, CONSTRUYEN UN VÍNCULO QUE TRASCIENDE AMPLIAMENTE LAS TECNICIDADES PROPIAS DE LOS PROCESOS DE TRABAJO.

► nicacional. Las células de trabajo se constituyen en los espacios formadores por excelencia. Un contenido fundamental que se transmite y evalúa por parte de los *team leader* es la polivalencia de los trabajadores, es decir, el conocimiento integral del proceso de producción para poder desempeñarse en todos los puestos. En las regulaciones laborales se define la función formadora de los *team leader*. Una dimensión fundamental de la transmisión "pedagógica" es la comunicación entre todos los integrantes del grupo y entre cada célula constituyendo una lógica sistémica que vincula a todos con todos en tiempo real y a cada uno con toda la organización. Es así que sostenemos que el núcleo duro del control (técnico-productivo), junto con la acción de los dispositivos político-culturales conforma una tecnología social de control sistémica, con base en herramientas pedagógicas y comunicacionales.

Desde las células de trabajo se incentiva la competitividad entre los equipos y los trabajadores. Se establecen objetivos grupales de productividad y calidad y los distintos equipos compiten por el logro de los objetivos. Esta organización de las células de trabajo es de gran eficacia para la empresa ya que mediante la incitación a la competencia continua se fragmenta el colectivo de trabajo logrando la colaboración y la implicación con los objetivos corporativos.

La combinación de técnicas que buscan efecto de implicación con el control continuo y la evaluación continua hacen del toyotismo un proceso de disciplinamiento sumamente eficaz en términos de adaptación social a la producción por demanda.

La organización de la producción sobre el control continuo del proceso de trabajo permite detectar los defectos en tiempo real y elaborar los reportes de fallas para luego sancionar a los trabajadores que han tenido defectos en la "charla diaria de cinco minutos"⁵.

El *kaizen*, que significa mejora continua, se articula con el control continuo y 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, y son realizadas por todos los trabajadores de la planta. Como en los círculos de calidad, los trabajadores deben realizar al menos dos mejoras mensuales, por ejemplo, sobre cómo reducir tiempos de espera, de inventario, eliminar sobreproducción, etcétera.

El art 1.10 "Kaizen" del CCT N° 730/2005, firmado entre Toyota Argentina Sociedad Anónima y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor, señala:

"Este sistema parte del principio de trabajo estandarizado, lo que implica que la Empresa establece procedi-

SI LA FÁBRICA FORDISTA ESTANDARIZABA MEDIANTE RÍGIDOS PUESTOS DE TRABAJO LAS MANERAS DE HACER EL TRABAJO, LA FLEXIBILIZACIÓN TOYOTISTA AL TIEMPO QUE FLEXIBILIZA ESAS MANERAS DE HACER, FORMA OTRAS MANERAS DE SER EN EL TRABAJO.

mientos y normas para la realización de trabajos de sus equipos y los miembros del mismo los realizan en concordancia con esas directivas, pudiendo revisar cada equipo de empleados los procedimientos y estándares de trabajo en forma continua para obtener mejoramientos en su eficiencia, calidad y condiciones de labor, determinándose así, una vez aprobado, un nuevo estándar de trabajo."

El *kaizen* se constituye en una técnica de movilización y captura de ideas de los trabajadores para mejorar la calidad. Además, esta captura de saberes opera también más allá de los grupos de trabajo, de manera individual, mediante un *sistema de sugerencias*. Este permite establecer un control estadístico sobre la cantidad de mejoras y definir los estándares de mejoras necesarias, en un lapso de tiempo, para constituir nuevos criterios y objetivos de productividad y calidad.

Claramente es la empresa la que establece los principios de trabajo estandarizado sobre los cuales los miembros de cada célula pueden sugerir mejoras. Los equipos de trabajo no definen ni tienen participación alguna en la construcción de los objetivos de calidad y productividad. Sin embargo, cada trabajador deberá aportar su conocimiento para la mejora continua de los procesos.

Las evaluaciones de desempeño cierran el proceso toyotista de disciplinamiento. Estas son permanentes e intervienen directamente en la movilidad profesional y a la hora de establecer las remuneraciones a nivel indi-

EL KAIZEN SE CONSTITUYE EN UNA TÉCNICA DE MOVILIZACIÓN Y CAPTURA DE IDEAS DE LOS TRABAJADORES PARA MEJORAR LA CALIDAD. ADEMÁS, ESTA CAPTURA DE SABERES OPERA TAMBIÉN MÁS ALLÁ DE LOS GRUPOS DE TRABAJO, DE MANERA INDIVIDUAL, MEDIANTE UN SISTEMA DE SUGERENCIAS.

vidual y a nivel grupal. La variabilidad de los salarios se vincula con el grado de cumplimiento de los objetivos.

Esta sofisticada organización del trabajo premia y castiga a los equipos y trabajadores que han logrado la mejor adaptación a la producción por demanda y la implicación en la calidad y en los objetivos de productividad.

CONCLUSIONES

El toyotismo en tanto tecnología social asume rasgos globales basados en la filosofía de la mejora continua. Sin embargo, se especializa en relación con las particularidades de cada empresa en la que se aplica. Esta tecnología social estructura un proceso de homogeneización global consolidando doctrinas y prácticas empresariales que, para lograr efectividad, se dinamizan en los espacios concretos de trabajo empleando variados dispositivos de control y disciplinamiento laboral. Es en este sentido que hablamos de toyotización, es decir, de prácticas hegemónicas empresariales que se van configurando sobre la matriz teórico-práctica del Sistema Toyota de Producción. Las herramientas puestas en marcha por las administraciones posibilitan su transposición a través de una agencia formadora que cobra protagonismo. Así, se buscan efectos de implicación en los trabajadores en diversos espacios que se constituyen en estratégicos tales como las células de trabajo, el *kaizen* y las evaluaciones de desempeño.

La *mejora continua* constituida en principio normalizador unificante aún requiere ser sometida a la crítica. De esta doctrina emanan las estrategias manageriales que buscan adhesiones y coadyuvan en el enmascaramiento del conflicto entre capital y trabajo. •

Notas

¹ Los hallazgos se enmarcan en líneas de investigación dirigidas por Claudia Figari en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA (a través de proyectos UBACyT, grupos consolidados) y en el CEIL del CONICET (a través de PIP y PICT Bicentenario, también con radicación en la UNLu).

² Por *prácticas hegemónicas empresariales* entendemos una compleja red de agentes y agencias con un rol significativo en la transposición de los *saberes corporativos empresariales*. Los sentidos transpuestos suponen un proceso pedagógico que opera en el nivel de las subjetividades provocando adhesiones y/o resistencias (Figari, 2010).

³ En la Argentina, el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación comenzó a adoptar a partir del año 2001 el enfoque de las competencias laborales y la mejora continua en sus Programas de Formación Profesional y Certificación de Competencias Laborales (Álvarez Newman, 2012).

⁴ Las doctrinas corporativas adquieren diferentes denominaciones en las empresas, por ejemplo, en una empresa siderúrgica se apelaba a la política "Gestión Integrada" y "Visión Compartida". En YPF, en el año 2006, se implementó la denominada "Gestión por Compromiso Social". En forma previa, se había implementado la "Dirección por objetivos".

⁵ La "charla diaria de cinco minutos" se da en todas las células de trabajo entre el *team leader* y los *team members* antes de comenzar a trabajar y consiste en recordar los errores de producción que hubo el día anterior para que no vuelvan a suceder.

Bibliografía

- Álvarez Newman, Diego (2012). "La construcción de sujetos trabajadores competitivos. La formación por Competencias Laborales como tecnología de gobierno". En *Revista Gestión de Personas y Tecnología*, vol. 5, edición N° 14. Universidad de Santiago de Chile.
- Alves, Giovanni (2006). "Crise Estrutural do Capital, Trabalho Imaterial e Modelo de Competência: notas dialéticas". En *Trabalho e Educação. Contradições do Capitalismo Global*. Brasil, Prometo Editorial Praxis.
- Antunes, Ricardo (2005). *Los sentidos del trabajo*. Buenos Aires, Ed. Herramienta.
- Antunes, Ricardo (2006). *Riqueza e Miseria do Trabalho no Brasil*. Brasil, Ed. Boitempo.
- Battistini, Osvaldo (2001). "Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción". En *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 6, N° 16. Maracaibo, Universidad del Zulia.
- Dos Santos Souza, José (2010). "Trabalho, Educação e luta de classes na sociabilidade do capital". En Dos Santos Souza, J. y Araújo, Renan (org.). *Trabalho, Educação e sociabilidade*. Brasil, Praxis.
- Figari, Claudia (2011). "Work discipline and corporate training in modernising large companies in Argentina". En *Work Organisation, Labour and Globalisation*, Vol. 5, N° 1. Londres, Analytica Publications.
- Figari, Claudia (2010). "Hegemonía empresarial y lógicas de formación corporativas: disputas para una resistencia obrera organizada". En Figari, Claudia, Lenguita, Paula y Montes Cató, Juan (comp.). *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*. Buenos Aires, Editorial Ciccus.
- Figari, Claudia y Álvarez Newman, Diego (2011). "Hegemonía empresarial y procesos de formación corporativos: la gestión por competencias y su certificación". En *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo "Pensar un mejor trabajo. Acuerdos, controversias y propuestas"*. Buenos Aires.
- Marticorena, Clara (2005). "Precariedad laboral y caída salarial. El mercado de trabajo en la Argentina posconvertibilidad". Ponencia presentada en el 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo ASET. Buenos Aires.