

# ¿QUÉ ES EL TOYOTISMO?

**Fernando Fantín  
y Juan Manuel Nuñez**

---

Fuente:

[Observatorio de Conflictos](#), Argentina



“Le decía a uno “Ve, e iba; y a otro Ven’, y venía; y a mi sirviente ‘Haz esto’, y lo hacía”  
(Lucas 7, 7)

**D**ESPUÉS de la terrible derrota sufrida por el movimiento socialista en Alemania a manos del nazismo, Walter Benjamin comentó: “nada corrompió tanto al movimiento obrero alemán como la creencia de que estaba nadando con la corriente, una corriente que éste localizaba en la dinámica del desarrollo tecnológico”. Una corriente muy parecida de ánimo y espíritu está en proceso continuo de consolidación en el mundo de los trabajadores. ¡Adáptense al desarrollo tecnológico! ¡Ajustense a la nueva realidad!, ¡Estas son las reglas del juego! Tales son las exclamaciones de indignación emanadas por progresistas bocas democráticas. Periodistas varios, intelectuales “comprometidos con su realidad” (traducción: en intranquila espera de un incentivo financiado por el Banco Mundial, para perfeccionarse en intrascendencia, vale decir, en vida académica), respetables sindicalistas, revolucionarios pertenecientes a la vieja guardia que cambiaron la tempestad de la juventud por la serenidad del sillón académico etc, etc. Toda la opinión pública mundial, todas éstas, cándidas voces humanitarias, juntas, gritando a coro, desaforados, afónicos *¡El mundo ha cambiado!* Dicha postura (de cambio total en las relaciones sociales) es tan antidialéctica como su opuesta: *nada ha cambiado, sigamos analizando la realidad a partir de los parámetros de hace 30 o 40 años.*

Ante el dilema (estúpido) entre cambio total o nulo en las relaciones capital-trabajo, diremos que, sin negar los cambios importantes en las formas en que la dominación domina, la clave, el meollo del asunto es cómo deben ser entendidos estos cambios. En esta

primera aproximación, diremos que: Japón es el campo de ensayo de las nuevas formas de explotación del trabajo y tecnologías que de forma desigual y combinada estamos padeciendo en el resto del planeta, de allí la importancia de estudiarlo como caso piloto. El proceso de cimentación de esta forma específica de subsunción del trabajo humano, es decir, la construcción de este patrón de dominación, no es producto de “las tendencias objetivas inescapables del propio desarrollo técnico y económico del capital; sino que es un producto cuyas causas y consecuencias sólo pueden explicarse a partir de la lucha de clases (se verá que la invención tecnológica es parte integrante de ésta lucha) entre capital y trabajo -por el gobierno del hacer libre y consciente, práctica creativa, del lado del trabajo librado del capital; enajenado y deshumanizado del lado del capital esclavizando al trabajo.- Nos centraremos en la génesis, procesos y formas (tres categorías centrales en el marxismo de Marx) del modo toyotista de subsunción de la humanidad, pues creemos que éstas nos permiten entender el pasado-presente propio de un mundo en lucha, formas propias de la juventud y virilidad del pensamiento.

## Introducción

Más allá de cómo caractericemos o definamos el funcionamiento del capitalismo en la actualidad, lo cierto es que, si tomamos como parámetro lo que ha dado en llamarse “Estado social keynesiano” correspondiente, al menos, a las 2 décadas y media posteriores a la segunda guerra, dicho funcionamiento manifiesta rasgos cualitativamente novedosos. El aspecto específico de estos cambios que nos interesa es el de las formas de explotación y subsunción del trabajo. En ese sentido, afirmamos que: las innovaciones tecnológicas del capitalismo <sup>(1)</sup> no pueden ser externalizadas, abstraídas de los procesos de lucha y tensión social en los cuales aquella in-

---

<sup>1</sup> Coriat, Benjamín: *El taller y el robot*, Siglo XXI, México, 1992.

vención se realiza. La tecnología es un aspecto de esos procesos de lucha. No es un elemento neutro; el desarrollo tecnológico, al igual que los demás aspectos del desarrollo social, está marcado por el intento siempre contradictorio del capital para controlar al trabajo. Este aspecto específico de la tecnología es inseparable de las innovaciones, no menos radicales, en las formas de organización y disciplinamiento del trabajo (ambos procesos corren juntos, y forman parte de las armas y objetivos del capital en los últimos años).<sup>2</sup>

Las diferentes combinaciones de estos factores han engendrado cambios muy importantes en las relaciones sociales de producción, es decir, en las formas de explotación y sometimiento de los trabajadores, que han tenido, a su vez, consecuencias trascendentales sobre la composición de la clase que-vive-de-su-trabajo y sobre el movimiento obrero (sindicatos, etc). Sostenemos, por lo tanto, que el capitalismo ha desarrollado nuevos modelos de producción distintos del modelo norteamericano taylorista-fordista, que ha sido, para las décadas de oro de los 50 y 60 un yacimiento aún más sustancioso que el del Potosí para la corona española. Sin que de ninguna manera el modelo taylorista-fordista haya desaparecido (aunque se ha ido transformando) se han desarrollado otros sistemas de trabajo alternativo. Japón ha sido la cuna, el campo de experimentación, de uno de éstos nuevos sistemas: el toyotismo o sistema corporativo japonés.

A escala planetaria, éstos nuevos modelos son presentados (aún por la socialdemocracia y la izquierda reformista) como el comienzo de una nueva época. El intento de reeditar un nuevo “pacto social” entre el capital y los trabajadores, se pone nuevamente de manifiesto. De esta forma, por ejemplo, los defensores del “toyotismo” señalan que éste trae aparejado una serie de modificaciones en los procesos de producción, que implican mejoras considerables para la clase obrera, llegando incluso al extremo de ase-

---

<sup>2</sup> Holloway, John: La rosa roja de Nissan, en Cuadernos del sur 6, 1987.

gurar que su difusión acabaría con el antagonismo social. La inauguración de la fábrica Nissan en Sunderland el 11 de septiembre de 1986 es un buen ejemplo de éste tipo de discurso <sup>3</sup>). En un amplio espectro entonces que va desde la prensa capitalista de negocios hasta las fundaciones progresistas ligadas a la socialdemocracia se levantan algunos argumentos centrales en defensa del toyotismo. Conviene que, al menos brevemente, los examinemos, pues nos van a servir como punto de partida para caracterizar el modelo de explotación, y para diferenciar luego el mundo mítico progresista de la realidad.

Uno de los argumentos es que la tecnología necesaria para la implantación del sistema de producción flexible demanda una fuerza de trabajo apta para un proceso laboral donde la inteligencia del obrero sea movilizadada. De modo que la separación entre el “pensar” y el “hacer” (clásica en el modelo de producción anterior) deba ser eliminada, para que el obrero pueda hacer sugerencias e implementar cambios en un proceso productivo en continuado cambio. A esta “movilización de la creatividad” los japoneses la denominan *Kaizen*.

Otro de los argumentos, es que la “producción flexible” pone fin al trabajo en detalle (adosado a la cadena de montaje fordista) en el cual a cada trabajador se le asignaba una tarea simple que realizaba repetidamente. Ahora los trabajadores participan en “equipos” en los cuales una variedad de tareas son rotadas entre los integrantes del grupo. Con ello, se sostiene, se acaba el tedio y la fatiga nerviosa que ocasiona el trabajo monótono y repetitivo. Esta nueva organización del trabajo demanda un trabajador multi-especializado que pueda diagnosticar problemas en la línea de producción y corregirlos inmediatamente, suplantando a los grupos de trabajadores especializados que efectuaban dichas correcciones después de concluido el proceso de producción.

---

<sup>3</sup> Marx: *Capital y tecnología* (Manuscritos inéditos de 1861-63, México, Terra Nova, 1980, p.158.

Otro argumento plantea que la producción flexible se desarrolla en función de la provisión de una determinada demanda de productos procurando disminuir los costos por la acumulación de stocks inmovilizados. Se conoce a éste sistema de producción como “justo a tiempo” (just in time), y su objetivo central es proveer a la demanda en forma flexible. También se plantea que resulta necesario para el capital disponer de una fuerza de trabajo diligente y capacitada que responda rápidamente a los problemas planteados por la complejidad del sistema de “producción flexible”. De allí que el capital se dé una política de incorporación de los intereses del trabajo a la empresa, creando un sistema de obligaciones recíprocas, antes que la relación antagónica entre capital y trabajo que existía hasta ahora. Esto explicaría la seguridad de por vida en el empleo de las fábricas japonesas y otras formas de integración social de los obreros. Eliminando la coerción que de hecho se ejerce en el sistema capitalista clásico sobre los trabajadores por medio del monopolio de los medios de producción y el ejército de desocupados.

Por último, se plantea que la producción flexible promovió una red de empresas pequeñas y medianas que proveen insumos a las empresas ensambladoras, lo que llevó a que ésta sólo controle el producto final. Así se habría desarrollado un nuevo capitalismo estructurado en torno a empresas pequeñas y medianas, -capitalismo micro- sobre el cual las comunidades locales tienen un mayor control democrático. El viejo monopolio tiende a desaparecer, o por lo menos pierde fuerza y relevancia; en lugar de integración vertical, rigidez y monopolio, ahora hay flexibilidad, desintegración y desconcentración.

De conjunto, si fueran correctos estos argumentos, la crítica marxista a la explotación capitalista perdería validez; categorías críticas tales como subsunción del trabajo por el capital, explotación, alienación, coerción sobre el trabajo por medio de la propiedad privada, concentración y centralización de la propiedad, entrarían en serio cuestionamiento. Sin embargo, veremos a medida que vaya

avanzando el trabajo, que la mística que rodea al toyotismo, creada por progresistas humanitarios de todas las vertientes, es sólo una mistificación.

La supuesta panacea no tiene fundamento (si por fundamento entendemos cosa distinta a la propaganda burguesa del “mejor de los mundos posibles” o a la hueca charlatanería de los “teóricos del consenso”). Por el contrario, para nosotros, cuando el capitalismo realiza una revolución en las condiciones sociales y tecnológicas del proceso laboral (todo lo sólido se desvanece en el aire), lo hace para acrecentar la sumisión del hombre de carne y hueso al capital, en palabras de Marx: “el hombre de hierro (la nueva máquina) interviene contra el hombre de carne y hueso”<sup>4</sup>) Esta será nuestra perspectiva y desde ya la explicitamos. Nos aproximaremos a los orígenes históricos del “toyotismo” (su gestación en la fábrica japonesa) para dedicarnos, luego, a una caracterización de dicho modelo. Nuestro objetivo no es sólo demostrar que las prácticas laborales no se corresponden con los argumentos de los defensores del toyotismo, sino demostrar también que esos argumentos se encuentran en una correspondencia estrictamente especular con aquellas prácticas, es decir, son su opuesto.

### **Génesis de la sociedad corporativa japonesa.**

Esquemáticamente, se puede sintetizar la historia social del Japón de posguerra de la siguiente manera: Terminada la guerra, y ocupado Japón por las fuerzas yanquis se inició lo que se llama “preludio de la democracia de posguerra”, período en el cual se desarrolló un movimiento obrero fuertemente sindicalizado y politizado que llegó a la confrontación con el poder político de la ocupación de los Estados Unidos y sus auxiliares japoneses. La lucha de clases de la inmediata posguerra fue una pesadilla para la burgue-

---

<sup>4</sup> Coriat, Benjamin, p.68.

sía nipona, que la describe como: “Recuperar el derecho a dirigir”. La estrategia de la burguesía japonesa es entonces firme y terminante: recobrar el poder de control en los lugares de trabajo, subordinar la insubordinación del trabajo.

Al mismo tiempo, entre los trabajadores, crecía la sensación de conformismo en compartir con el capital los frutos del crecimiento económico bajo la forma de aumentos de salarios. Esto fragmentó y desarmó progresivamente a la clase obrera, al tiempo que debilitó su determinación y capacidad de resistir a las campañas incesantes por la racionalización flexible de la producción. Ninguna de las decenas de luchas sindicales importante de los 50 y 60 significó un golpe importante a favor de los trabajadores. Luchas espontáneas, fragmentadas y derrotadas, fueron causa del gigantesco crecimiento económico japonés de ésta época (por razones de espacio no nos centraremos en los casos específicos de las huelgas, sino atenderemos al valor que poseen estas derrotas en su conjunto) Quizá el caso paradigmático de la derrota estratégica e histórica del proletariado japonés lo condense el recorrido de los sindicatos combativos pertenecientes al Sohyo. Otrora combativa, la infiltración de la patronal, creando sindicatos de esquiroles paralelos, hunde a esta organización de los trabajadores en el barro para nunca más recuperarse. Toda la década del 50 está atravesada por una política de ofensiva estratégica de la patronal japonesa, confrontaciones en las que el capital ponía todas sus fuerzas para derrotar y aplastar al movimiento obrero, derrotando las luchas una tras otra. A la construcción de éste desierto, al triunfo del capital en reimponer un patrón de dominación establecido, los apologistas del toyotismo lo llaman la constitución de la paz social firme, siempre anhelada y duradera. Aquí, por el contrario, diremos que la implementación “toyotista” en Japón debe ser explicada, en primera y en última instancia, por los resultados de las luchas y relaciones de fuerza entre las clases. El “compromiso” no es un ente intemporal, es antes que nada un producto de la lucha (comprar la disciplina con dinero y estabilidad laboral forma parte



de ésta lucha)

Una de las características más importantes del sistema de relaciones industriales japonesas es la inclusión de los sindicatos dentro de la gestión empresarial y el rechazo de acuerdos exteriores a ella. De hecho, como señala Coriat, todas las exposiciones del sistema de relaciones industriales japonesas, ya sean eruditas o más elementales, “conducen en reconocer que éste se basa en los 3 rasgos siguientes: -el salario de por vida. -el salario a la antigüedad o sistema Nenko- procedimiento que se complementa con la práctica del Shunto.- el sindicalismo de empresa. (5).

Analicemos el último rasgo: Tras la Segunda Guerra Mundial y la promulgación de la Ley Sindical de 1945, se produjo una proliferación de sindicatos estrechamente vinculados al fortalecimiento de la ideología democrática. Como dice Totsuka Hideo, “la propugnación de la aspiración a la igualdad es una característica propia del periodo de posguerra, y que no sólo incluía la igualdad de oportunidades sino también la igualdad de resultados”(6) Fue entonces cuando el sistema salarial Densan (Densan es un sindicato de trabajadores de la electricidad en el ámbito nacional) surgió como modelo de igualdad de resultados, como un sistema salarial muy simple, que llegó a ganar por cierto tiempo un gran apoyo en la sociedad: el salario se dividía en dos categorías, estándar y extra. Al salario estándar se le añadían unos complementos ligados a la edad, a la productividad y a la antigüedad. Por otra parte, la extensión de la aspiración igualitaria fue acompañada de una menor resistencia a la presencia en los mismos sindicatos de los trabajadores especialistas y no cualificados y de los trabajadores técnicos y administrativos.

Este fue el comienzo de las nuevas relaciones industriales en las

---

<sup>5</sup> Hideo, Totsuka: *La sociedad corporativa japonesa*, en Herramienta1, Ediciones Antídoto.

<sup>6</sup> idem.

grandes empresas de Japón. Los sindicatos de empresa incluían a ambos tipos de trabajadores, y éste ha sido un factor crucial en el desarrollo de las poco conflictivas relaciones industriales a las que se ha prestado tanta atención. “A finales de los 60, una delegación de la OCDE visitó Japón y escribió un informe con sus impresiones, y desde entonces los sindicatos de empresa han sido considerados como una distintiva característica japonesa, mientras que la opinión de que esto capacitaba el rápido desarrollo japonés se hizo popular internacionalmente”<sup>(7)</sup>

Pero concretamente, ¿En qué se caracterizó éste sindicalismo de empresa? Veamos. En primer lugar, y valga la redundancia, es un sindicalismo de empresa: en el sentido que la empresa es el lugar último de organización de los asalariados y la elaboración de estrategias reivindicativas. En segundo lugar, es un sindicalismo integrado: en el sentido de que la burocracia sindical de empresa está constituida según sus propias líneas jerárquicas, paralelas a las de la empresa. Como dice Coriat, en numerosos casos, el paso por el sindicato es una condición para acceder a funciones de responsabilidad -sobre todo en materia de administración de personal- en la propia empresa. De esta manera, si bien el sindicato dispone formalmente de cierta libertad y autonomía, está estrechamente ligado a la jerarquía de la empresa por el juego de carreras y de las promociones. <sup>(8)</sup> Finalmente, es un sindicalismo cooperativo: en el sentido en que, salvo excepciones, las reivindicaciones que formula el sindicato integran en gran medida las presiones de rendimientos y rentabilidad que la dirección de la empresa ha impuesto. Una anécdota describe a estos sindicatos por entero: en los años 80 Totsuka Hideo solicitó una copia del convenio de empresa de la fábrica Toyota (era su objeto de estudio) al sindicato, pero se quedó helado ante la respuesta de los representantes obreros. “Tenemos que hablar primero con la dirección de la empresa”.

---

<sup>7</sup> Coriat, Benjamín, p.70.

<sup>8</sup> Coriat, Benjamín, p.73.

Otro de los elementos característicos del sistema de relaciones industriales es, como dijimos, el empleo de por vida. Como origen de este rasgo, ante todo, hay que recordar que, después de la guerra, la economía japonesa en su totalidad se caracterizaba por una fuerte escasez de mano de obra, sobre todo en el grupo de edad de los varones adultos y experimentados, como consecuencia de la guerra. En un contexto semejante, la política de las empresas tendía a desarrollar técnicas de retención de la mano de obra. Pasado el periodo de inmediata posguerra, hacia mediados de los años 60, la entrada en los años del "crecimiento rápido" contribuyó considerablemente a que el "empleo de por vida" se convirtiera en garantía de facto, desde que las empresas necesitaban más personal en vez de menos. Finalmente, como dice Coriat, hay que señalar que durante los periodos de recesión se instauran procesos de contracción de personal. A pesar del empleo de por vida, que por otra parte sólo atañe a los trabajadores de las grandes empresas (sólo el 30% de la población obrera activa), las empresas siempre han procedido a las disminuciones de personal si lo juzgan necesario<sup>9</sup>). Centenares de miles de obreros, aparentemente protegidos por el empleo de por vida, quedaron en la calle, comenzando por los más viejos, cuando estallo la crisis del 70.

Vinculado a esta forma particular de empleo se encuentra el llamado salario por antigüedad, gratificación complementaria que también obtienen solo la tercera parte de la mano obrera activa. Para los obreros integrados en los Círculos de Calidad, realizar cursos, ser formados por la empresa, obtener altas calificaciones, y entonces la antigüedad significaba un mayor salario relativo. La patronal ataba así al obrero a "su" fábrica, lo involucraba, lo integraba al circuito productivo, si el obrero cambiaba de compañía perdía esta antigüedad que le reportaba mayores ingresos. Como plantea Muto Ichiyo ambos métodos (empleo de por vida y sala-

---

<sup>9</sup> Muto Ichiyo: *Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón*. Editorial Antídoto. pag. 73

rios por antigüedad) “tiene por efecto crear una distinción, una aristocracia obrera, entre los “ciudadanos” privilegiados del mundo de la empresa y sus “habitantes” (de status inferior) y de éstos con los trabajadores exteriores al mundo de la empresa”<sup>(10)</sup>

Señalaremos la particularidad del procedimiento Shunto, parte también constitutiva de la pax social japonesa: “después que los sindicatos se han puesto de acuerdo sobre la tasa de aumento anual de los salarios reivindicados y, llegado el caso, hayan iniciado las acciones de apoyo a sus demandas, los sindicatos de patronos, tras haberse puesto de acuerdo a su vez, dan una respuesta única. Salvo circunstancias totalmente excepcionales, no se echarán para atrás respecto a la decisión tomada: la negociación terminó<sup>(11)</sup>. Este procedimiento asegura a la patronal dos ejes fundamentales: En primer lugar institucionaliza, es decir, rigidiza cualquier lucha reivindicativa; en segundo lugar, estipula que esa lucha reivindicativa institucionalizada se produzca solamente durante escasas semanas por año: luego de la negociación, vuelta al trabajo, al orden, al milagro japonés.

## Toyotismo

Para hacer una correcta caracterización del toyotismo y para refutar los argumentos que desde distintos sitios salen en su defensa, conviene no sólo detenerse en los rasgos novedosos sino también en aquellos que señalan una cierta continuidad con el modelo taylorista-fordista. Uno de éstos rasgos, por ejemplo, es el mantenimiento de la tradicional línea de montaje. Así, desde el punto de vista del proceso objetivo de producción, el equipo de trabajo

---

<sup>10</sup> Coriat, Benjamin, pag.79.

<sup>11</sup> Coriat, Benjamín: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el toyotismo, el fordismo y la producción en masa*, SXXI, México, 1991, p.166.

significa el desplazamiento del obrero individual por los equipos de obreros que se desplazan efectuando tareas heterogéneas a lo largo de una o varias secciones, lo que de hecho, es una recomposición de la línea de montaje. Tal como afirma Coriat: “En el fondo, se trata más exactamente de una nueva manera de sacar partido del doble principio en que se basa la línea de montaje clásica. Este doble principio --que puede resumirse en 1-producción de flujo continuo y 2-fraccionamiento de trabajo -se mantiene, pero sobre otra base y con distintas modalidades de aplicación”<sup>12</sup>).

Otra de las características del nuevo modelo que representa una continuidad del anterior es lo que ha dado en llamarse la “dirección por tensión” y la “multiespecialización”. Las obras de sociología del trabajo presentan la “dirección mediante tensión” como una alternativa humanista al taylorismo, cuando en realidad constituye una intensificación de la “organización científica del trabajo” de Taylor. Los miembros del equipo tienen muy poco control sobre la determinación de sus funciones y la dirección escoge el proceso, el marco esencial de la producción y las tecnologías a utilizar. Por empezar, la dirección nombra a los jefes de los equipos, quienes con la colaboración de ingenieros industriales descomponen las tareas en sus elementos básicos y determinan las funciones a ejecutar. Cuando las tareas son concebidas en el equipo, son los ingenieros, jefes y supervisores del mismo, escogidos por la dirección los que fijan los diagramas de las mismas: descomponen cada una en gestos individuales, estudian cada movimiento, acuerdan tiempos necesarios para cumplirlos, adaptan los actos y establecen el trabajo de tal manera que las tareas sean más o menos iguales entre los obreros para incentivar la emulación. El resultado final es una especificación detallada, por escrito, de los medios a través de los cuales cada equipo hace su trabajo. A medida que la producción se incrementa y los inconvenientes se su-

---

<sup>12</sup> M. Parker, J.Slaughter: “*Estados Unidos: el trabajo en equipo; ideología y realidad*” Cuadernos del Sur, Número 14.

peran, hay cada vez menos cambios en las operaciones cumplidas. Por este motivo, “la multiespecialización”(TANOKO) -tan alabada por los defensores del sistema- es un mito, porque en realidad el Tanoko sólo afecta a trabajadores que realizan algunas tareas monótonas, repetidas, que cambian cada pocos minutos. La empresa utiliza esta “multiespecialización” para rotar a los obreros y obligarlos a intensificar los ritmos de trabajo; para éstas tareas programadas, que duran 1 minuto aproximadamente, se emplean trabajadores salidos de la escuela secundaria y se los mantiene haciendo lo mismo durante más de 10 años.

Así, lejos de la formación y conocimientos especiales de que nos hablan los defensores del toyotismo, la multiespecialización significa para una inmensa cantidad de obreros una reducción de la calificación laboral, que deja a la dirección con las manos libres para cambiar constantemente las pautas de trabajo o la asignación de las tareas. Por otra parte, la dirección por medio de tensión busca espolear al máximo la utilización de los tiempos. Cada mejora impulsa a la dirección a buscar nuevos medios para acelerar la cadencia del equipo; los cambios en las tareas a raíz de las mejoras introducidas nunca pueden desembocar en una disminución del esfuerzo de los miembros del equipo.

Esta presión a intensificar el ritmo de trabajo se refuerza con la aplicación del método *just in time*. Parte esencial del método toyotista es estimular constantemente la competencia entre los grupos obreros. La idea es tratar de romper toda forma de solidaridad de clase, haciendo competir unos grupos contra otros, además de establecer la competencia intra-grupal. Para eso Toyota establece índices de productividad, de acuerdo a los cuales otorga suplementos que constituyen la mitad del salario mensual. Esos índices son reajustados constantemente en función del nivel medio alcanzado en la planta, lo que obliga a cada equipo a competir para aumentar su productividad.

Otra forma es impulsar el autocontrol y la represión del grupo

sobre sus miembros. Por ejemplo, una característica de la fábrica flexible es no contratar obreros extras para hacer reemplazos de los ausentes, con el resultado de que al faltar un obrero por enfermedad, el resto del grupo sufre las consecuencias.

Todo esto en la fábrica toyotista se encuentra a su vez referido a una peculiar “mistificación ideológica” M.Parker y J. Slaughter señalan que el “teams” es “una tentativa de los empresarios para controlar no sólo el comportamiento de los obreros en la fábrica, sino también sus sentimientos y sus ideas. El patrón explota la aspiración de los obreros a ver valorizadas su creatividad y su inteligencia. El concepto de equipo hace creer a los obreros que pueden ser más que una simple mano al servicio de la fábrica: los lleva a pensar y les pide cooperar con la dirección”<sup>13</sup>). Pero por detrás de esta mistificación se encuentra el verdadero objetivo: el aumento de la intensidad del trabajo.

Mencionamos más arriba el sistema “just in time”. Veamos un poco de qué se trata. Ante todo, dicho sistema prevé una reducción extrema de las reservas (de insumos, materias primas, productos, infraestructura edilicia, trabajadores destinados a la manipulación de stocks, etc) porque busca producir lo estrictamente necesario y para un momento dado del proceso de producción. Las transformaciones introducidas por el “just in time” generan condiciones para una nueva valorización ampliada del capital. Como lo señala Coriat: “En las industrias que funcionan sobre la base del continuo lanzamiento de productos nuevos (incluso si las variaciones son mínimas), donde la competencia influye menos en el costo que en los productos, éste deseo de obtener una organización “flexible”, susceptible de adaptarse rápidamente a las variaciones del mercado, es el origen más frecuente de las modificaciones de la línea de montaje. Si se razona en términos formales, en el ciclo general de producción y realización de la mercancía:

---

<sup>13</sup> Coriat, Benjamín: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, S XXI, México, 1991.

(D-M...(p)...M'-D')

La economía afecta a la vez al tiempo de producción (p) y al tiempo de circulación (M'-D'). En términos fordianos, y por emplear la expresión de Neriuns, se ha efectuado un nuevo progreso en la producción sin depósito, mientras que se conservan en sus rasgos esenciales las ventajas iniciales obtenidas del principio de la producción del flujo continuo”.

De lo anterior se deduce que el sistema *justo a tiempo* presenta condiciones para una mejor adecuación del proceso de producción a las variaciones de las demandas. Pero por encima de éste, el sistema “justo a tiempo” presiona sobre el trabajador con vistas a lograr una mayor intensidad del trabajo. El obrero nunca produce para la reserva, incluso si no tiene nada que hacer. Un obrero que puede ahorrar algunos segundos de su ciclo de trabajo no debe tomar la iniciativa de apoyar a sus compañeros a buscar otra tarea que cumplir. Es mejor que permanezca pasivo; así, la dirección y los miembros del equipo pueden constatar que hay tiempo libre que puede ser utilizado en una tarea regular. Esto impone una gran flexibilidad en la distribución de las tareas. A su vez, dicha flexibilidad y la eliminación del tiempo muerto exigen y refuerzan las características del trabajo que hemos visto.

O sea, para lograr tal flexibilidad las tareas deben ser descompuestas en unidades lo más pequeñas posibles, cada tarea debe ser precitada de tal suerte que pueda ser fácilmente reasignada; la calificación para cada uno debe ser del nivel más bajo posible. Por lo tanto, es obvio que el objetivo de la introducción de la flexibilidad y la automatización es la descalificación, desorganización e intensificación del trabajo. Y es que producir “justo a tiempo” demanda una gran tensión en todos los puntos de complejo de trabajo, porque la consigna es “continuidad”, no detener el flujo permanente de producto.

Esta tensión se traslada, a su vez, a las empresas contratistas y a sus trabajadores, porque el sistema justo a tiempo se complementa



con una generalización del sistema de contratos, de compra de piezas a otras empresas. Con ella, la fábrica de montaje flexible se descarga de los gastos de stocks, mientras que la firma subcontratista está obligada a mantenerlos para estar en condiciones de entregar sus productos en el momento en que la empresa consumidora los necesite. Los abastecedores también deben verificar sus productos y cubrir los costos de entrega directa a la fábrica de montaje. En la medida en que los medios de entrega directa se perfeccionan, el porcentaje del subcontratismo tiende a aumentar. De igual forma, ya que el sistema de “producción flexible” se basa en la estandarización y la regulación de todos los trabajos, lo que no está adaptado a éste modelo, como el trabajo de construcción y de acondicionamiento del medio ambiente, es igualmente atribuido al subcontratismo, cuyos trabajadores se encuentran menos remunerados y ampliamente des sindicalizados.

Ya hemos visto las virtudes que se le atribuyen a éste sistema: el capital se democratizaría eliminado el monopolio. Sin embargo, debemos objetar que, por un lado, la descentralización completa es prácticamente inexistente y por otro el sistema de subcontrato no implica de ninguna forma una real autonomía de la pequeña y mediana empresa frente a la grande. Por el contrario, las decisiones estratégicas sobre la producción, los procesos y productos siguen en manos de los monopolios, que imponen condiciones cada vez más duras a los contratistas.

Por otra parte, el sistema de contratos sí tiene influencia sobre la clase obrera, porque con esta forma de organización de la producción el capital alcanza a crear dos categorías de obreros: los de la fábrica principal, protegidos por el sindicato y habitualmente tratado de forma paternal por la empresa, y los de las fábricas de subcontratistas, normalmente no sindicalizados que no tienen ninguna protección contra los despidos y no gozan de ningún alivio en caso de desempleo. En Japón, donde este sistema está extendido, la amplia masa de trabajadores ocupados en este sector corresponde a mujeres, minorías étnicas, trabajadores provenien-

tes del sector agrícola, inmigrantes, etc.

Llegamos así a una caracterización de lo que consideramos los rasgos fundamentales de este nuevo modelo de organización de la producción industrial, tanto en lo que tiene de novedoso como en lo que no, respecto al viejo modelo taylorista-fordista. Nos resta señalar algunas de sus grietas que lo socavan y extraer de todo esto algunas conclusiones.

### **Algunas grietas**

Como forma específica de controlar las energías humanas, el dominio que establecen las nuevas formas de organizar el trabajo sobre el trabajo no es total. La sustancia nunca puede ser contenida por la forma. Aquella siempre desborda por los costados. La grieta principal que se abre bajo los pies del toyotismo es que el principal factor de producción que necesita, está constituido por seres de carne y hueso, es decir, seres en esencia conscientes y libres. El capital depende del trabajo, pues no es otra cosa que trabajo enajenado. Toda la estrategia toyotista se basa en hacer pasar por “el mejor de los mundos posibles” a unas formas de existencia alienadas, donde los grados de intensificación y explotación del trabajo crecen continuamente, en donde la “democracia” de los equipos productivos es sólo una broma de mal gusto (el llamado campo progresista es parte integrante de esta estrategia toyotista).

Pero por fuera de las abstracciones teóricas, en la década del noventa se han producido grietas concretas y empíricas, sus circunstancias objetivas se conocen por un estudio de campo realizado por estudiosos del sindicato Toyota. Sus resultados apuntan claramente a una caída reciente de la lealtad de los trabajadores hacia la empresa: sólo un 20% de los trabajadores jóvenes, entre los 20 y 30 años, afirman querer seguir trabajando en la misma empresa

hasta la jubilación. El otro 80% está a la espera de una buena oportunidad para irse y cambiar de trabajo. Otro factor de inestabilidad lo representa la dependencia que tienen las empresas grandes de la producción realizada por los trabajadores pertenecientes a empresas subcontratistas, mano de obra casi siempre menos controlada, difícil y a menudo rebelde. Por supuesto que las grietas no implican luchas generalizadas y abiertas, pero sí invisibles, a menudo sordas, pero que siempre, en última instancia, preñan de furia la semilla del futuro.

*En nuestros oídos están tantos lamentos de miseria,  
En nuestros cuerpos el sangrado interno de volcanes sofocados  
En nuestras cabezas, la erupción de la rebelión.  
¿Cómo puede haber calma cuando la tempestad aún no ha venido?  
(Linton Kwesi Johnson, Dos tipos de silencio.)*