

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Autor: Diego Alvarez Newman, Sociólogo (UBA), becario doctoral de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, Carrera Relaciones del Trabajo.

La implicación como factor de productividad: un abordaje crítico a los dispositivos de implicación en la producción en el toyotismo.

Introducción.

Existe un amplio consenso sobre los estudios acerca del toyotismo en caracterizarlo como un sistema de especialización flexible de la producción y de la gestión de la fuerza de trabajo (Antunes 2003; Neffa, 1999; Coriat 1992). En este marco, el propósito de este trabajo es describir los dispositivos de implicación en la producción que se dinamizan en la organización del trabajo en la fábrica Toyota Argentina S.A., localizada en Zárate, Provincia de Buenos Aires.

Desde la perspectiva de la Psicodinámica del trabajo, la salud mental en el trabajo está directamente relacionada con la evolución de la organización del trabajo y en particular a la introducción de técnicas nuevas como las evaluaciones individualizadas de desempeño, la “calidad total” y la subcontratación (Dejours, 2010, 03). Asimismo, desde la organización del trabajo se ponen en marcha mecanismos organizacionales que presionan a los trabajadores respecto de los modos en que deben realizar su trabajo y que funcionan como dispositivos generadores de subjetividad (Wlosko, 2010, 191).

Si bien el toyotismo se caracteriza por la multiplicidad de dispositivos de control que dinamiza el Sistema Toyota de Producción como forma de organizar el trabajo, toman relevancia particularmente los dispositivos de implicación en la producción. Siguiendo a Dejours (2010, 11) el éxito de las nuevas técnicas radica en que no podrían desplegarse sin la implicación, el consentimiento y la colaboración de millones de hombres y mujeres ya que la organización del trabajo es una construcción humana.

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Se pretende entonces, desde una perspectiva que pone el foco en las relaciones de poder que se dinamizan en el seno de una determinada organización del trabajo, problematizar acerca de la implicación en el trabajo, específicamente, acerca de los dispositivos de implicación que tienen por objetivo “conquistar” la subjetividad de los trabajadores con el fin de aumentar la productividad en el trabajo.

Los principios básicos del Sistema Toyota de Producción.

El Sistema Toyota de Producción (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: 46).

La construcción de la productividad toyotista tiene que ver tanto con formas de organizar el espacio de trabajo mediante un minucioso control del tiempo y de los ritmos y movimientos de los trabajadores en la línea de producción. Al igual que en el taylorismo-fordismo, el sistema está basado en la eliminación de tiempos y acciones improductivas (desperdicio) para lograr la más alta productividad.

Sin embargo, lo que caracteriza al toyotismo en el espacio de trabajo son menos las rigideces que las formas flexibles de producción. Son los dispositivos de control que operan en el STP los que vehiculizan los principios fundamentales sobre los que se asienta la *filosofía Toyota*. Estos principios se asientan sobre la orientación al mercado de la producción; el alineamiento de los trabajadores a los objetivos de la empresa y la voluntad de mejorar continuamente la productividad y la calidad del producto.

Es el *just in time* el dispositivo que permite una adaptación total tanto técnica como social a los vaivenes del mercado. Esto es, producir *sólo lo necesario en el momento justo y en la cantidad necesaria*¹ para que no haya desperdicio de

¹ Toyota Argentina Sociedad Anónima, Documento “Acerca de Toyota”- “Conociendo a Toyota, Sistema de Producción Toyota”.

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

tiempo ni de piezas. Ineludiblemente el sistema debe ser flexible para poder lograr una mejor adaptabilidad tanto en términos de productividad como de calidad del producto. Pero productividad y calidad no deben entenderse de manera dissociada sino que son parte de un mismo proceso de adaptación al mercado, tanto en términos objetivos, en el sentido de gasto de fuerza de trabajo y tiempo, como en términos subjetivos, en el sentido formar 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 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, que se distinguen de los dispositivos electrónicos de control técnico sobre las líneas de producción en que no buscan solo un 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 y así lograr una mayor productividad. 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 alientan 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, ya que supone una manera de relación entre capital y trabajo en donde lo ideológico-cultural adopta formas totalmente distintas al taylorismo-fordismo. En términos políticos-ideológicos, desde el toyotismo no se reconoce que la relación entre capital y trabajo sea construcción contradictoria. Más bien, la

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

lógica toyotista reconoce la posible existencia de conflictos, pero estos no tienen que ver con antagonismos de clase. El toyotismo pregona la construcción de una cultura de trabajo que sustituya estos antagonismos por los “consensos” entre “colaboradores”.

De esta manera, la construcción de la productividad toyotista tiene que ver con 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 cuestiones “ideológicas” y subjetivas que pretenden lograr efecto de implicación en la producción.

Dispositivos de implicación en la producción.

Paralelamente al núcleo duro de la construcción de productividad en los sujetos (polivalencia y control del tiempo, espacio y ritmos de trabajo) intervienen factores de carácter “filosófico” referidos a la *mejora continua de la calidad*, que buscan incentivar una actitud proactiva fomentando, mediante técnicas de formación continua, la implicación en la producción.

En este sentido, el sometimiento directo de la fuerza de trabajo encuentra sus fundamentos de legitimidad en la filosofía de la mejora continua, ya que es tan importante para el sistema de producción una disposición flexible de los cuerpos como el logro de conductas adaptadas a los requerimientos del mercado.

La insistencia en la fábrica que aprende de sus defectos y el entrenamiento continuo en los puestos de trabajo, hace que los espacios de producción y formación se combinen y se conjuguen constantemente. La apelación que desde el toyotismo se hace al cambio cultural, apunta a lograr una mayor colaboración de los trabajadores con la empresa y ubica en el centro de la escena la conquista de su subjetividad.

Precisamente, el carácter superador del toyotismo con respecto al fordismo, más allá de los procesos técnicos de automatización, y tal como sostiene Antunes

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

(2003: 21) y Coriat (1992: 23), tiene que ver con la superación de las “rigideces” en la gestión fuerza de trabajo. Pero, esta modalidad de gestión flexible viene acompañada de una base filosófico-gerencial que se impone en el terreno de la construcción de productividad también en términos culturales. Si la fábrica fordista estandarizaba mediante rígidos puestos de trabajo las *maneras de hacer*, la flexibilización toyotista al tiempo que desbloquea esas *maneras de hacer*, forma *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 la voluntad de mejorar continuamente la productividad y la calidad de los productos,

La apuesta filosófico-cultural del toyotismo no debe entenderse por fuera del proceso de trabajo. *Just in time* (proceso de producción por demanda) y mejora continua de la calidad (implicación en la calidad del producto al servicio de la satisfacción del cliente) son dos caras de la misma moneda. Ambos constituyen la base material y cultural de la productividad toyotista.

Los dispositivos de implicación en la producción tienen la particularidad de que no intervienen de manera directa sobre el cuerpo-tiempo de trabajo sino que lo hacen pedagogizando el espacio de trabajo mediante la formación continua.

- *Las células de 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 8 operarios polivalentes. Dentro de 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*. Se constituyen, así, como agentes transmisores de los saberes corporativos, aptos tanto para la producción como para el control simbólico, y capaces de asimilar la

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

estrategia corporativa y conducir a su grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos empresariales (Figari y Hernández 2008:16).

*“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”.*²

La cuestión comunicacional dentro de las células de trabajo se encuentra supeditada a la eliminación continua de la improductividad. Sin la polivalencia (conocimiento integral del proceso de producción), lo comunicacional no tendría razón de ser. El hecho de que los líderes de cada célula cumplan funciones específicas de transmitir a los miembros una actitud involucrada, es un aspecto comunicacional que se encuentra vinculado a la información que cada miembro de la célula debe poseer de la totalidad del proceso de trabajo. Lo que se transmite y comunica es polivalencia. Productividad (polivalente) y comunicación al nivel de las células siguen la misma lógica de los pares just in time y mejora continua al nivel del sistema en su aspecto técnico-filosófico. Mientras la mejora continua de la calidad legitima la producción por demanda, la tarea comunicacional de los líderes busca efectos de convencimiento acerca de la actitud polivalente-proactiva en los trabajadores.

Además, las células de trabajo incentivan la competitividad entre los equipos. La flexibilización de las remuneraciones y los premios por productividad y calidad grupal e individual refuerzan la implicación ya que la competencia individual

² Convenio Colectivo de Trabajo n° 190/96, Art. 1.9 “Sistema de Producción Toyota”, Firmado entre Toyota Argentina Sociedad Anónima y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor.

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

intragrupo repercute en los resultados del grupo y aumenta la competitividad frente a los otros grupos de trabajo.

- *El Kaizen.*

El 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, 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, etc.

“(...) Este sistema parte del "principio de trabajo estandarizado", lo que implica que la Empresa establece procedimientos 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”³.

Este dispositivo constituye toda una novedad con respecto al “trabajo rutinario fordista” no solo por la movilización del intelecto de los trabajadores para mejorar la calidad, sino también por la flexibilización de los estándares de trabajo. Además, esta captura de los saberes de los trabajadores, a la vez que opera de manera individual mediante un sistema de sugerencias, permite establecer un control estadístico sobre los aportes en mejora de los grupos de trabajo y establecer

³ Convenio Colectivo de Trabajo n° 730/2005, Art 1.10 “Kaizen”, Firmado entre Toyota Argentina Sociedad Anónima y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor.

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

estándares de mejoras necesarias, en un lapso de tiempo, para establecer nuevos criterios y objetivos de productividad y calidad. Así, la estandarización de los procesos de trabajo se flexibilizan ya que una norma es tal hasta que se introduce una mejora y vuelve a modificarse.

Claramente es la empresa la que establece los principios de trabajo estandarizado sobre los cuales los miembros de cada célula pueden sugerir mejoras de la calidad y la productividad. Este particular sistema complejiza la separación entre trabajo de concepción y trabajo de ejecución ya que el trabajo intelectual que los operarios pueden realizar encuentra sus límites en la definición de los objetivos por parte de la dirección de la empresa. Los equipos de trabajo no definen ni tienen participación en la construcción de los objetivos de calidad y productividad sino que los que lo hacen son los encargados de la gestión estratégica de la empresa.

- *El sistema de remuneraciones.*

La complejidad del sistema de remuneraciones toyotista supone que el valor de la fuerza de trabajo se establece sobre criterios de productividad y calidad de acuerdo a desempeños individuales y colectivos de los equipos de trabajo.

“Este sistema (sistema de remuneraciones variable) tiene por finalidad reconocer los mayores esfuerzos de cada célula ó sector, así como también el logro de los objetivos de productividad y calidad establecidos por la Empresa. Cuando se logren estos objetivos, TOYOTA ARGENTINA abonará mensualmente a sus empleados, un adicional equivalente al 13% de la remuneración básica de cada trabajador, siempre que se cumpla con el 100% del objetivo fijado.”⁴.

⁴ Convenio Colectivo de Trabajo n° 730/2005, Art 35.2 b “Sistema de pagos por productividad y calidad. Remuneración variable”, Firmado entre Toyota Argentina Sociedad Anónima y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor.

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

El sistema de remuneraciones variable establece que al sueldo básico mensual corresponde un adicional del 13% a partir de dos criterios establecidos por la empresa: productividad y calidad en relación al cumplimiento de la totalidad de los objetivos. La fórmula determinada para medir los objetivos contempla los siguientes factores: nivel de productividad, vehículos terminados teóricos, trabajadores comprendidos en convenio, horas trabajadas y horas extras a trabajar⁵.

Por su parte, los traspasos de niveles de categoría tanto para el operario polivalente como para el operario polivalente líder, toman en cuenta ocho criterios de evaluación de desempeño: antigüedad en la posición, habilidades, seguridad, concepto general, círculos kaizen, sistema de sugerencias, capacitación en TWI y cupo⁶. Las evaluaciones de desempeño serán fundamentales a la hora de establecer las remuneraciones a nivel individual y a nivel grupal. Por lo tanto, estos sofisticados criterios y factores que inciden en la determinación de las remuneraciones, a la vez que flexibilizan, individualizan las relaciones de trabajo. La construcción de la productividad de la fuerza de trabajo en el toyotismo se encuentra diversificada entre el control al trabajador individual y el equipo de trabajo. Las remuneraciones variables son un eje fundamental de la flexibilización porque es el dispositivo que permite premiar o castigar a los trabajadores más o menos productivos y más o menos implicados.

⁵ Convenio Colectivo de Trabajo n° 730/2005, Anexo A del Art 35.2 b "Sistema de pagos por productividad y calidad. Remuneración variable", Firmado entre Toyota Argentina Sociedad Anónima y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor.

⁶ Convenio Colectivo de Trabajo n° 730/2005, Anexo B del Art 35.2 a.2 "Criterios para el traspaso de niveles", Firmado entre Toyota Argentina Sociedad Anónima y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor.

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



CARRERA DE
RELACIONES DEL
TRABAJO
UBA

UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Algunas reflexiones finales.

En el presente trabajo se procuró describir algunos los dispositivos de implicación en la producción desde una perspectiva crítica a las “nuevas” formas de organización del trabajo en la fábrica japonesa.

La centralidad que se le asigna a la construcción de la subjetividad en el trabajo mediante dispositivos que intervienen en el seno de la organización del trabajo, pretende matizar ciertas interpretaciones “ingenieriles” que sostienen la centralidad de las nuevas tecnologías de producción como factor fundamental de la productividad en la fábrica japonesa. Si bien no se niega la incidencia de la microelectrónica y la robotización de ciertos procesos, hacemos hincapié en un enfoque que dé cuenta de que en la construcción de la productividad toyotista sigue siendo fundamental el uso intensivo de la fuerza de trabajo junto con nuevas técnicas que procuran la implicación en la producción mediante la puesta en marcha de sofisticados dispositivos que intervienen sobre los sujetos trabajadores. Remarcando que la disputa por la productividad en el trabajo se juega en gran parte a nivel del sujeto, cabe mencionar:

- que la proactividad no es un atributo ya dado en los trabajadores, sino que es una construcción que se juega en la dinámica organizacional de la fábrica.
- que, en este sentido, la noción de dispositivo da cuenta de las relaciones de poder que se dinamizan en el seno de la organización del trabajo.
- que la puesta en marcha de dispositivos de implicación no necesariamente logran efectos de implicación en la producción por parte de los trabajadores.
- que, incluso, estos dispositivos de implicación pueden generar resistencias en el colectivo de trabajadores.

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Bibliografía.

- Alvarez Newman, D. (2012): *Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización*; Revista Trabajo y Sociedad Nº 18, vol. XV, Verano 2012; ISSN 1514-6871; Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.
- Antunes, R (2003) *¿Adiós al trabajo? Ensayos sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, Ed. Herramienta, Bs As.
- Coriat, B (1992): *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI ed. Bs As.
- Dejours, C. (2010): *Contribución de la clínica del trabajo a la teoría del sufrimiento*; en <http://www.topia.com.ar/articulos/>
- Dejours, C. (2006): *La banalización de la injusticia social*; Ed. Topía, Buenos aires.
- Figari, C. y Hernández, M. (2008): *Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El “mantenimiento total” como espacio de disputa*. 4 Seminario de trabajo, UNESP – MARILLA, del 26 al 30 de mayo de 2008, Brasil.
- Neffa, J.C. (1999): *Crisis y emergencia de Nuevos modelos productivos*; Biblioteca virtual, CLACSO.

2012

JORNADAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN
Carrera de Relaciones del Trabajo



- Wlosko, M. y Ros, C. (2010): *La organización de trabajo como generadora de violencia laboral en la enfermería*; *Violencia no trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica*; Ana Magnolia Mendes (comp.) Universidade Presbiteriana Mackenzie; Brasil.