

El Sistema Toyota de Producción como tecnología de gestión de los trabajadores: producción de subjetividad en el espacio fabril.¹

GT 18: Reestructuración productiva, trabajo y dominación social.

Diego Alvarez Newman².

Resumen.

El propósito de la presente ponencia es ahondar conocimiento acerca de la concepción toyotista del trabajo y su relación con la subjetividad de los trabajadores. Partiremos de la descripción y el análisis de la implementación del Sistema Toyota de Producción (en adelante STP) en la fábrica japonesa en Argentina, localizada en Zárate, Provincia de Buenos Aires, para poder comprender qué percepciones van construyendo los trabajadores entrevistados acerca de sus prácticas laborales.

Se pretende abordar la cuestión de la subjetividad y las percepciones de los trabajadores entendiendo al Sistema Toyota de Producción (STP) como una tecnología de gestión del trabajo. En el seno de las relaciones de producción entre esta tecnología social y los trabajadores se configura, mediante los dispositivos de control, un sujeto trabajador capaz de alcanzar altos niveles de productividad. Este proceso no ocurre de manera lineal y sin contradicciones.

Palabras clave: toyotismo; control; subjetividad.

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 distintas perspectivas y abordajes (Neffa, 1999; Coriat, 1992; Ohno, 1978).

Nuestra 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).

Pretendemos en esta ponencia ahondar conocimiento acerca de ciertas percepciones de los trabajadores de la fábrica japonesa localizada en Zárate, Provincia de Buenos Aires, que producen sentidos acerca del trabajo en el seno del Sistema Toyota de Producción. Específicamente, 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 producción, en torno a la problemática de la implicación.

¹ La presente ponencia es parte de un avance de investigación en curso en el marco de una beca doctoral otorgada por la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA.

Asimismo, esta ponencia se inscribe en investigaciones que venimos llevando adelante en el marco del proyecto UBACyT “Estrategias de disciplinamiento laboral y resistencia en el trabajo: disputas político cultural dentro y fuera de la fábrica” de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA; y del proyecto PIP “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- PIETTE CONICET.

² Sociólogo, becario doctoral de la Facultad de Ciencias Sociales- Universidad de Buenos Aires.

En este sentido, identificamos a la implicación en la producción como una de las dimensiones centrales del toyotismo como modelo productivo. Nuestro 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 retomaremos algunos aspectos ya trabajados por nosotros anteriormente sobre el toyotismo como tecnología de gestión del trabajo y sus dimensiones de análisis (Alvarez Newman, 2012b). En el segundo apartado se analizarán los dispositivos de control directo de la fuerza de trabajo y ciertas percepciones de los trabajadores en relación a ellos. En el tercer apartado analizaremos los dispositivos de control simbólico y sus efectos sobre la implicación. Y por último, ensayaremos algunas conclusiones sobre la implicación y sus sentidos.

El abordaje metodológico será de tipo cualitativo. Como estrategia de análisis, decidimos 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, hemos recurrido también a documentos de la fábrica.

1- El toyotismo como tecnología de gestión del trabajo.

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 2012a: 46).

La productividad toyotista 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). Son los dispositivos de control del STP los que vehiculizan ciertos principios fundamentales de la *filosofía Toyota*. Estos principios 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 *sólo lo necesario en el momento justo y en la cantidad necesaria*³ para que no haya desperdicio de tiempo ni de piezas. Ineludiblemente el sistema debe ser flexible para poder lograr una mejor adaptabilidad tanto en términos de productividad como de calidad. 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 objetivos, en el sentido de gasto de fuerza de trabajo y tiempo, como en términos simbólicos, 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

³ Toyota Argentina Sociedad Anónima, Documento “Acerca de Toyota”- “Conociendo a Toyota, Sistema de Producción Toyota”.

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 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-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 políticos-ideológicos, desde el toyotismo no se reconoce que la relación entre capital y trabajo sea construcción contradictoria. Más bien, la lógica toyotista reconoce la posible existencia de conflictos, pero estos no son inherentes a los antagonismos sociales de clase. El toyotismo pregona la construcción de una cultura de trabajo que sustituya estos antagonismos por la “armonía” y los “consensos” entre “colaboradores”.

De esta manera, la construcción de la productividad 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 cuestiones “ideológicas” y subjetivas que pretenden lograr efecto de implicación en la producción, siempre con el objetivo de aumentar continuamente la productividad.

Esta disputa por la subjetividad que se pone en tensión mediante los dispositivos de control en el seno del STP da cuenta de la necesidad de analizar las percepciones de los trabajadores en relación al sistema de producción.

2- 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. 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 “fabrica 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, 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 Trabajo⁴ y legitimado por la

⁴ 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.

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 trabajadores⁵.

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 personas⁶. Sin embargo, la vivencia de los ritmos de trabajo 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”.⁷

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”.⁸

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 desgaste”. 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

⁵ La organización del trabajo y específicamente la jornada de trabajo fueron trabajadas en Alvarez Newman, (2012b, 189)

⁶ 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.

⁷ Trabajador 2: sector línea de producción” ensamblado” de Toyota Argentina Sociedad Anónima.

⁸ Trabajador 1: sector “Calidad de Proveedores de Toyota Argentina Sociedad Anónima.

cagadas, pedís disculpas, decís lo voy a tratar de hacer mejor, mostrás entusiasmo, no te van a echar”.⁹

Los trabajadores perciben que la dimensión actitudinal sobre *cómo ser* en el trabajo es más importante que *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.(...).”¹⁰

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 manifiestan 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”.¹¹

Sin embargo, la construcción de este “sentido imaginario” por parte de los trabajadores no está desvinculado 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 la “excelencia” ya que el sistema debe ser mejorado y perfeccionado continuamente en

⁹ Trabajador 1: sector “Calidad de Proveedores” de Toyota Argentina Sociedad Anónima.

¹⁰ Diálogo entre el Entrevistador y el Trabajador 1 y 2.

¹¹ Diálogo entre los trabajadores 1, 2 y 3 (sector “Mantenimiento” de Toyota Argentina Sociedad Anónima).

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.

3- 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 (...)”¹²

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”.¹³

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

¹² Trabajador 2: sector línea de producción” ensamblado” de Toyota Argentina Sociedad Anónima.

¹³ Idem ant.

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 por 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. Una de las características más salientes es 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 (caisenes) 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 (caisen) 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?”¹⁴

Los trabajadores optan por ciertas estrategias de “supervivencia” a la mejora continua utilizando ciertas “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 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.

¹⁴ Dialogo entre Trabajador 2 (“Ensamblado”) y 1 (“Calidad de proveedores”).

Conclusiones.

A partir del análisis de algunos dispositivos de control se pretendió problematizar, tomando en cuenta ciertas percepciones de los trabajadores, algunos de los sentidos que se ponen en tensión en la disciplina laboral del STP.

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 del modelo toyotista de producción.

Desde nuestra perspectiva, no es conveniente abordar esta cuestión en términos 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.

Por supuesto, reconocemos 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” y adhesión al sistema poseen los trabajadores es una tarea que difícilmente pueda arrojar resultados confiables. Lo que sí es posible identificar son ciertos sentidos que los trabajadores ponen en tensión en relación a los dispositivos de control.

Visualizamos, al menos en el grupo de trabajadores que entrevistamos, 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 pero, al parecer, no tanto en materia de “interpelación ideológica” 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 los discursos empresariales.

Por último, creemos 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 proactividad.

Bibliografía.

- 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 N° 18, vol. XV, Verano 2012; ISSN 1514-6871; Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.

- Alvarez Newman, Diego (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; Vol. 12, Número 2; ISSN 0718-2910; Universidad Arturo Prat, Chile.
- Antunes, R (2003) ¿Adiós al trabajo? Ensayos sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo, Ed. Herramienta, Bs As.
- Antunes, R (2005): Los sentidos del trabajo, Ed. Herramienta, Bs As.
- 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, Siglo XXI ed. Bs As.
- Escobar, A. (2004): La subjetividad de los trabajadores en la era del toyotismo; Revista de la academia n°9; primavera de 2004.
- Figari, Claudia (2007): Procesos de racionalización, disciplinamiento laboral y dispositivos de control social, entre la individualización y la normalización del trabajo; V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo; Abril de 2007, Buenos Aires.
- Figari, Claudia y Alvarez Newman, Diego (2013): Toyotización, control laboral y lógicas de formación corporativas; Revista Ciencias sociales, Número 83, mayo 2013; ISSN 1666-7301; P. 56-62; Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Figari C; 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.
- Gorz, A. (1998) Miserias del presente, riquezas de lo posible, ed paidós, Bs As, Argentina.
- Ichiyo, M. (1997): Luchas de clase en el Japón de posguerra. Pasado, presente y futuro; en Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo; Oscar Martínez compilador.; Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, Argentina.
- Juarez Nuñez, H. (2002): Los sistemas Just in time/Kanban, un paradigma productivo; Política y Cultura; otoño n°18, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México.
- Lipietz, A (1994): El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo, Serie Seminarios intensivos de Investigación, Documento de Trabajo n° 4, seminario del 12 y 13 de abril de 1994, PIETTE-CONICET
- Martinez, O. (1997): Japón ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo, Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires; Argentina.

- Neffa, J.C. (1999): Crisis y emergencia de Nuevos modelos productivos; Biblioteca virtual, CLACSO.

- Novick, M.; Yoguel, G.; Catalano, A.; Albornoz, F (2004). Adaptación de modelos productivos en países emergentes. El caso de la industria automotriz en la Argentina; en Sociologie du travail, 1° trimestre 2004, Paris.

Ohno, Taiichi (1988): Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production; Productivity Inc; New York.

- Totsuka, H. (1997): La sociedad corporativa japonesa; en Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo; Oscar Martínez compilador.; Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, Argentina.

- Watanabe, B. (1997): Organizar lo desorganizado; en Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo; Oscar Martínez compilador.; Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, Argentina.