



El toyotismo o el incremento de la explotación

Thomas Gounet
26 de marzo de 1998



Desde 1973 los países industrializados sufren una crisis económica importante. En la industria del automóvil la producción mundial de vehículos bajó de 39 millones en 1973 a menos de 35 millones en 1974. Numerosas empresas empezaron a registrar pérdidas.

En éste contexto un constructor tenía mejores resultados : Toyota. Las demás empresas se preguntaron el porqué y descubrieron de que la empresa japonesa se basaba sobre otro sistema de producción que el que dominaba en aquella época. En vez de aplicar el fordismo al igual que sus competidores, Toyota había desarrollado una particular organización de la producción que le resultaba más eficaz y por consiguiente más competitiva. Como el fordismo era el producto de unas innovaciones descubiertas al principio del siglo en las fábricas Ford en Detroit, llamaron a estos nuevos métodos de trabajo el toyotismo.

Las características esenciales de este sistema son : la automatización, el just-in-time (justo a tiempo), el trabajo en cuadrilla, "management-by-stress (gestionar por estímulos), la flexibilidad del trabajador, la subcontratación y el "management participatif" (la gestión participativa). Algunas son conocidos, otras menos.

1. La automación.

El primer elemento es la automación. Se trata de un neologismo creado partiendo de la automación y de autónomo. Es la capacidad de una máquina de pararse en cuanto tropieza con un problema. Esta permite al obrero librarse de una vigilancia constante de esta máquina y por lo tanto poder trabajar sobre varias máquinas. Es por consiguiente un instrumento para elevar la productividad de forma importante. Pero particularmente válido para los departamentos altamente mecanizados, en particular los que fabrican los motores.

Y precisamente en Bélgica existen solo fábricas de ensamblaje, donde cuyos talleres son muy robotizados (especialmente en chapistería y puntería) o queda exclusivamente trabajo manual (particularmente en el montaje). Por eso se habla poco de automación en nuestro país hasta ahora.

2. El just-in-time (el justo-a-tiempo).

El segundo elemento es el just-in-time. Es el suministro de las cantidades de productos requeridos en el momento adecuado y en el lugar exigido. En claro se trata de abastecer el montaje en piezas en el momento cuyo la necesitan para ser montadas en el coche. Es una gestión de la producción al revés, con respecto al fordismo. Según los principios establecidos por Ford primero había que producir, luego aprovisionar y al final vender.

El toyotismo invierte esta relación : primero hay que vender y luego a medida que se vende los coches, los producen y se pide los componentes necesarios para el ensamblaje. De ésta manera el flujo de producción o sea el pasaje continuo del objeto que debe modificarse de una fase de la producción a toyota (cuyo la cadena de montaje, inventado por Ford en 1913, es el arquetipo), o sea todo está sujetado en función de la demanda. Es la demanda la que fije directamente la cantidad y las características de los coches que se montan. Los stocks así desaparecen, lo que permite reducir la inversión en capital pero sobre todo permite racionalizar el trabajo de forma radical, tal como lo comprobaremos más lejos.

3. El trabajo en cuadrilla.

El tercer elemento es el trabajo en cuadrilla ("team") o "teamwork". El fordismo se fundaba sobre una definición de las tareas por obrero. Esta tarea estaba delimitada en función de la velocidad en la cual debía realizarse la producción. De tal manera que en un sistema de dos turnos de 8 horas y si es necesario producir 960 coches al día (o sea 60 coches por hora), cada tarea está definida según un múltiple de 1 minuto. Si el obrero recibe 1 minuto debe trabajar sobre cada coche, si tiene 2 minutos, estará trabajando sobre 1 coche de cada 2 y otro debe atender el otro coche que pasa sobre la cadena, etc. etc. Si elevamos el nivel de la producción, por ejemplo a 1152 coches por día (o sea 72 por hora), las tareas serán definidas con múltiple de 50 segundos. Dicho de otra forma, lo que el obrero realizaba en 60 segundos, ahora lo tiene que hacer en 50 segundos.

Pero éste tipo de racionalización alcanza límites cuando se eleva la producción. Una fábrica en los EEUU consiguió producir 100 coches por hora, lo que reducía las tareas a 36 segundos. Pero es mucho más duro racionalizar el trabajo, o sea encontrar segundos de tiempos inútiles, en 36 segundos que en 1 minuto o en un lapso de tiempo aun mas largo. Por eso Toyota define las tareas en cuadrilla. Esto significa que la racionalización no se hace sobre el minuto que trabaja el obrero en un coche, pero sobre los 10 minutos que la cuadrilla de diez hombres tienen para realizar las operaciones al coche. Es éste principio de racionalización que se encuentra a la base de la introducción del teamwork donde Toyota.

4. El "management-by-stress" (gestionar por estímulo).

El cuarto elemento es el management-by-stress. El fordismo tenía un medio de presionar desde el exterior para incrementar la productividad: los capataces. Con el toyotismo esta función cambia de forma. La presión ya no es exteriorizada pero interiorizada a través del trabajo de la cuadrilla. Esto se desarrolla en tres fases.

Primero, la casi inexistencia de stocks permite la transmisión casi instantánea de las variaciones de la demanda en la cadena de montaje. La adaptación de los trabajadores es casi permanente. De allí la causa del stress.

Segundo, la dirección no facilita bastantes recursos a las cuadrillas para realizar sus objetivos. De ésta forma la eliminación de los "tiempos muertos" se persigue sin cesar por los miembros del team para por lo menos conseguir el objetivo asignado por la dirección. Por ejemplo, la dirección da nueve minutos y medio a una cuadrilla de diez hombres, lo que les obliga aguantar, y eso estando sobrecargado de trabajo ya. Segunda fuente de stress.

5. La flexibilidad del trabajador.

El quinto elemento es la flexibilidad del trabajador. Pudiendo variar la demanda, los obreros tienen que adaptar casi inmediatamente la producción en función de la demanda. Esto puede significar producir más coches con techo abierto, por ejemplo, si los encargos lo exigen. O producir cinco veces 960 coches al día durante una semana y cinco o seis veces 1152 coches al día durante otra semana. Es el trabajador que debe adaptarse. Así los trabajadores en Japón trabajan muy a menudo diez horas diaria, ocho horas normales y dos horas suplementarias. Si la producción baja, estas dos horas se suprime. Entonces esto plantea un problema para los trabajadores, puesto que este suplemento está pagado a 125 %. Pues su eliminación produce una pérdida importante de ingresos para los asalariados. Pierden en realidad 23,8 % por día.

Pero esto va más lejos. El obrero debe poder efectuar distintas tareas, debido a la rotación de los puestos. Se vuelve "polivalente". Así podrá ejercer varias funciones en la empresa y estar mandado en cualquier sitio donde la dirección lo exige.

6. La pirámide de la subcontratación.

El sexto elemento es la subcontratación. Toyota se centra sobre la concepción de los modelos, el ensamblaje de los coches y la fabricación de algunas piezas esenciales como el motor. El resto está subcontratado. La meta es doble. Primero se trata de aprovechar las condiciones más favorables para los capitalistas, de la mano de obra de los subcontratistas. Los salarios de los obreros subcontratados son efectivamente más bajos : eso va en Japón de 20 hasta 50 %, según la importancia de la empresa. Los horarios de trabajo son más largos : un obrero de Toyota puede prestar 2.300 horas por año, pero un trabajador de subcontratación 2.800 horas, y a veces más. En Japón los asalariados de la subcontratación en general no están afiliados a un sindicato. No hay sindicatos en las pequeñas y medianas empresas. Y muchas veces las condiciones de trabajo son comparables a las del tercer mundo. Esta situación está utilizada por Toyota para exigir de los subcontratistas continuas bajas de precios, las cuales recaen a la espalda de los trabajadores mediante una explotación más cruel.

Luego Toyota se adapta según las variaciones de la demanda gracias a la subcontratación. Monta una pirámide de subcontratistas con los proveedores los más importantes arriba y los demás abajo. Los primeros abastecen directamente al constructor, los demás entregan a los primeros. Los primeros confeccionan bienes de equipo, componentes, "módulos" y otras piezas que se integran en los módulos. Los primeros son empresas relativamente importantes, cuya condiciones de trabajo son algo peor de las que hay en la del constructor. Pero esto se va deteriorando en medida que baja uno en la jerarquía de la pirámide. Si baja la producción, Toyota manda a sus obreros a las empresas subcontratistas del primer escalón. Y éstas hacen lo mismo con los subcontratadas del segundo orden. Procediendo así llegando al ultimo escalón donde se elimina empleo. Así Toyota puede garantizar "empleo vitalicio" a sus trabajadores.

7.El management participativo (gestión participativa).

El séptimo elemento es el management participativo. Este se apoya en Japón sobre tres acontecimientos.

Primero hubo la eliminación de los sindicatos radicales en los años 40-50. Estos fueron substituidos por organizaciones dóciles, favorables a los argumentos patronales. En el caso de

Nissan fue la dirección misma quien ha creado nuevas organizaciones sindicales.

Luego hubo el movimiento de control de la calidad en los años 60. Fue desde entonces que los constructores japoneses animaron sus asalariados en proponer sugerencias para mejorar la calidad de la productividad (lo que significa en claro mejorar la productividad) y que consiguieron resultados.

Y por fin, Toyota desarrolla un sistema de ascenso interno que permite a los trabajadores ascender en la jerarquía: los temporeros consiguen contratos indeterminados, estos son nombrados jefes de cuadrilla, luego capataces y finalmente pasan a ser cuadros. El sindicato participa en este sistema, puesto que está compuesto esencialmente de capataces

Con el management participativo el obrero se vuelve de alguna manera un pequeño gerente, el que es responsable de la buena marcha de la producción de la cuadrilla y el que lucha para que se cumplan los objetivos fijados por el grupo. De ésta forma tiene tendencia a olvidar que es un obrero. Se vuelve solidario con su patrón. Tal como escribe René Maury, interrogando a los grandes empresarios japoneses: "En la industria automóvil, por ejemplo, a un obrero de Toyota no le importa lo más mínimo la condición social de su homólogo de Mazda, Honda o Nissan. Un obrero de Toyota no pertenece a la clase obrera, pero a la empresa Toyota cuya prosperidad condiciona su propio interés personal y el de su familia. Al límite pensaría que si los demás obreros son infelices, está bien, así nuestra competitividad resultará aun mejor.

El management participativo procede de una fascistización de las relaciones sociales en las empresas. Se apoya sobre una transformación de la conciencia de los trabajadores en pequeños gerentes, pero también sobre un cambio del sindicato en correa de transmisión de los objetivos patronales hacia los trabajadores. Estas ya no tienen enlace para sus reivindicaciones propias. Esto va de par con una represión acrecentada contra los disidentes: ellos son despedidos o asignados a puestos de trabajo aislados o duros con la esperanza que se van de ellos mismo.

Este vínculo fascista de relaciones sociales japonesas no nos debe de extrañar. El modelo de gestión participativa en Japón es la Sanpó. Era la organización de los trabajadores al final de los años 30 y durante la guerra. Reunió dirigentes, cuadros y asalariados y tenía por meta discutir los objetivos de incremento de la productividad, exactamente al igual que los círculos de calidad en los años 60. La Sanpó fue creado por las autoridades militares del Japón para movilizar a la población en los proyectos de expansión coloniales. Fue elaborado en base de los "Arbeitsfront" de los nazis en Alemania. Además era por primera vez que los trabajadores japoneses se veían alistados en "organizaciones de trabajadores" de masas.

8. El aumento de la explotación.

La explotación del toyotismo conlleva un tremendo incremento de la explotación. Es éste modelo que está generalizado en el sector automóvil (y en otros sitios) en los EEUU desde el final de los años 80.

Basta preguntar a los obreros de la cadena para darse cuenta que estos últimos años el ritmo aumentó de manera considerable. Los trabajadores de Renault-Vilvorde (Bélgica) cuentan que cuando volvieron a casa después de nueve horas de trabajo encendieron la tele y después de 5 minutos durmieron, tan grande era el cansancio. Un obrero de Opel (Bélgica) escribe: "Mi madre tiene 77 años, pero al final de la semana parezco yo más viejo que ella." Así podemos seguir contando.

Para los capitalistas y los reformistas el trabajo en cuadrilla es enriquecedor. Permite a los trabajadores expresarse y ver su trabajo enriquecido. La subcontratación permite crear empleo. Estos puntos de vista son totalmente embaucadores.

Laurie Graham ha trabajado durante seis meses en una fábrica japonesa en los EEUU. Se trata de la joint-venture entre Subaru e Isuzu, SIA Subaru-Isuzu Automotiva situado en la Fayette en el estado de Indiana. La cuadrilla de trabajo (teamwork) está muy desarrollada allí. Explica que esto significa un control acrecentado de la dirección sobre el proceso concreto de producción efectuado por los trabajadores. Cuenta que este control se efectúa de tres formas:

1. Por autodisciplina de los miembros de la cuadrilla; es decir que hay una interiorización de coacción de producción fijada por la dirección en cada trabajador para que realice su parte del trabajo en la cuadrilla;
2. Mediante la presión del grupo sobre cada miembro : si alguno no es lo bastante productivo, es el grupo quien lo va a coaccionar para aumentar su contribución, bajo pena de ostracismo o rechazo por la cuadrilla;
3. Por supervisión de los jefes de la cuadrilla y de los capataces japoneses.

El punto más interesante es que revela cómo la interiorización de los objetivos de producción conduce a la aceptación de un trabajo intensivo, y por consiguiente de una explotación más grande. Cuenta su propia experiencia: "En un momento dado me fue imposible realizar la cantidad de trabajo pedida y me quedaba siempre atrás. Aun sabiendo de que el jefe de la cuadrilla había fijado objetivos irrealistas para mi puesto de trabajo, me sentía culpable y temía que los demás miembros del grupo me hicieran reproches por quedarme siempre atrás." Explica también como todo el grupo pesa sobre uno de sus miembros que siempre tarda.

Por lo tanto el teamwork no tiene nada que ver con un trabajo mas agradable efectuado en solidaridad los unos con los otros. Es un sistema de explotación demencial, cuyo estimulantes patronales de incremento de la productividad y de la intensidad son interiorizados por el grupo. Al límite, los obreros son explotados al máximo, pero llegan hasta olvidar esta explotación. Con la consecuencia que surge un fenómeno como el karoshi en Japón, o sea la muerte por sobredosis de trabajo.

Se ha calculado la intensificación del trabajo concretamente en las fábricas de los EEUU. Se comprobó que un obrero de una filial nipona, aplicando el toyotismo, estaba ocupado en un promedio de 57 segundos por minuto contra 45 segundos para un trabajador de una fábrica constructora americana (General Motors, Ford, Chrysler) aplicando los antiguos métodos. Es una ganancia de 12 segundos por minuto. Esto representa un aumento del tiempo de actividad de 26,7 %. Un tiempo que se aprovechaban los trabajadores para descansar un poco, fumar un cigarrillo o cambiar unas palabras con su vecino. Todo esto se vuelve imposible con el toyotismo. Con el toyotismo las fábricas de coches se han vuelto unos infiernos carcelarios.

La misma constatación para la subcontratación. Permite al constructor aprovechar de las condiciones de trabajo lamentables en las empresas más pequeñas y menos protegidas en el plan sindical. Estas ventajas son :

- Salarios más bajos : un obrero belga que empieza gana por hora (sin contar las primas las cuales son más importantes donde el constructor y que practicamente no existen si bajamos en la pirámide) 443 Franco Belga en la Volkswagen en Forest (Bruselas), 350 Franco Belga en la casa Monroe, subcontratista de la primera categoría, 320 Franco Belga donde Maex, una pequeña y mediana empresa de segundo categoría que abastece a Monroe;

- Horas prolongadas : en Volkswagen se trabaja 36h a la semana, en Monroe, subcontratista de primera categoría, 37,5 y en Maex, subcontratista de segundo, 38h. Pero en Kautex, que fabrica tanques de gasolina en plástico, se trabaja 40h y el delegado es orgulloso de decir además que si las pedidas aumentan, se trabaja el fin de semana!
- Menos protección social : ninguna o pocas vacaciones pagadas, menos seguro social de enfermedad e invalidez ... El trabajo de noche está más fácilmente generalizado ; un conductor de camión trabajando para la empresa alemana Bock debe entregar amortiguadores desde la fábrica Monroe en Saint-Trond a las empresas alemanas, por ejemplo a Mercedes : cuenta que anda de noche para evitar los atascos que bloquean el justo-a-tiempo (just in time) ;
- Amenazas permanentes para obligar a aceptar condiciones aun más deplorables : por ejemplo, Nedcar, fábrica de Mitsubishi y de Volvo en el Limburgo Holandes (que produce 200.000 coches al año) exigió de uno de los subcontratistas, VCST, que baje los salarios de 373 FB a 310 FB por hora, sino se iría a otro; la disminución se quedó en 356 FB después de la discusión con la delegación ; en Teves, en Malines, el patrón amenaza constantemente de trasladar la empresa a Hungría para obligar a aceptar la flexibilidad de las semanas de cuatro-quintas ;
- Incrementar la flexibilidad al extremo : en Teves, Malines, la plantilla pasa de 500 a 140 ; luego aumenta a con la producción en el sistema de frenado, luego vuelve a pasar a 800 y Teves quiere liquidar ahora 240 empleos.

Además, el recurso a la subcontratación permite a los patronos segmentar al máximo los trabajadores, dicho de otra manera clasificarlos en categorías cada vez diferentes. Esto permite dividir a los trabajadores : los asalariados ya no trabajan juntos en la misma fábrica, o sino están en la misma fábrica pero no pertenecen a la misma empresa ; cada caso se vuelve particular. En segundo lugar esto permite de individualizar al obrero, del hecho que su situación es específica.

Además, la esperanza que le ofrece el patrón está individualizada : cada obrero tiene que tener la esperanza de ganar un escalafón en la jerarquía de las clasificaciones.

La segmentación es un intento para permitir a los capitalistas de romper la solidaridad de clase de los trabajadores. Los trabajadores son individualizados. Sus condiciones son individualizadas. Su clasificación está individualizada. Cada trabajador pertenece a una sola cuadrilla y, en ésta, trata de no ser acusado por los demás. De ésta manera los capitalistas consiguen imponer con más facilidad sus leyes en la cadena. Encuentran menos oposición a los nuevos métodos de trabajo. Si hay un opositor, éste tendrá menos posibilidades de encontrar apoyo en los trabajadores individualizados. Por lo tanto es más fácil eliminarlo.

9. La batalla para la hegemonía mundial.

Es gracias a este incremento de la explotación que Toyota pasó de ser un constructor minúsculo, produciendo algunos miles de vehículos por año, a ser un gigante, el número tres del mundo, fabricando 5 millones de coches por año. Su parte del mercado en el mundo ronda los 10 % y ambiciona dejar atrás dentro de un corto plazo a la Ford, el número dos. El toyotismo le permite ser agresivo. Era la misma situación con la Ford en los años 1910-1920. Gracias al fordismo (standardización de los componentes, racionalización del trabajo individual y cadena de montaje) consiguió volverse el número uno mundial. Entre 1915 y 1923 un coche por dos salía de

las cadenas de Ford.

El capitalismo vive de la explotación de los trabajadores. Ya que es ésta explotación que permite realizar los beneficios de las empresas. Y es la empresa que consigue poner el sistema que explota más su mano de obra y la que depende de ella (por ejemplo en la subcontratación), que adquiere una ventaja competitiva sobre sus concurrentes. Es ésta que se vuelve el líder del mercado mundial. Es por eso que el desarrollo del capitalismo va pareja con el incremento de la explotación de los trabajadores.

**La Caja de Herramientas – www.archivojuventudes.org
www.juventudes.org | www.agitacion.org | www.formacionjuventudes.org**