

La aceleración de la pesadilla en el trabajo:

toyotismo

o modelo flexible de producción

Beatriz Aguirre
Sara Bravo
Alejandra Ramírez

En el *Manifiesto del Partido Comunista*, Marx caracterizaba a la burguesía como una clase que, en el transcurso de la historia, está cambiando constantemente para sobrevivir. Nos dice: “la burguesía no puede existir si no es revolucionando incesantemente los instrumentos de la producción”¹. El desarrollo capitalista está marcado por el constante perfeccionamiento de las formas de extraer plusvalor a la clase trabajadora.

Desde el inicio del siglo XX hasta la década de los sesenta, en Occidente se implementaron el *taylorismo* y el *fordismo* como formas de organizar el trabajo para mejorar la manera de extraer plusvalor. Años más tarde, nos encontramos con otro método: el *toyotismo* o modelo de producción flexible. En el presente artículo nos acercamos a este último modo de organización del trabajo que, en la lógica señalada, constituye un perfeccionamiento de los mecanismos para obtener mayores ganancias. Nos enfrentamos al recrudescimiento de las formas de explotación, a una guerra total y más violenta del capital contra el trabajo.

Los obreros sometidos a la velocidad de la ambición capitalista

Taylor y Ford, con la finalidad de extraer más plus-trabajo a sus empleados —y con ello garantizar la subsistencia de sus empresas y asegurar su reproducción como clase—, desarrollaron mecanismos y tecnologías en los procesos de trabajo para aplicar en sus compañías. El taylorismo comienza poniendo atención en el factor subjetivo del proceso de trabajo: el trabajador. Consiste en cambiar las tareas de cada trabajador individual reconstruyendo y reordenando los movimientos que éstos ejecutan en el proceso de trabajo durante la jornada laboral. Con esto, el capitalismo logró tener mayor control de cada uno de los trabajadores individuales en las fábricas, incluso de los movimientos humanos más naturales como agacharse, estirarse, voltear, etcétera. Por otro lado, al eliminar los movimientos innecesarios, se redujo el tiempo de trabajo socialmente necesario y se modificó la intensidad del trabajo.

Ford complementó la propuesta de Taylor: aplicó los cambios realizados en los trabajadores individuales al funcionamiento de las máquinas. Desarrolló la cadena de montaje y demás instrumentos complementarios a la máquina, los organizó y articuló. De tal manera, el obrero —taylorizado— permanece fijo en torno a la cadena de montaje, sobre ésta se deslizan las mercancías al tiempo que el trabajador va realizando sus labores. Con esta modificación se logró someter a los trabajadores a los ritmos y la organización de las máquinas. El obrero, atado a su puesto de trabajo, ejecuta sus tareas de acuerdo al ritmo y la cadencia que marca la línea de montaje.

Mientras que con estos cambios en la producción, sobre todo de la gran industria, la clase obrera padecía el extremo control de sus movimientos dentro de su espacio de trabajo, el capitalismo eliminaba los “tiempos muertos” del taller y los convertía en tiempos de trabajo productivo.

Estos cambios en el proceso de trabajo trajeron aparejados cambios en la cantidad y calidad de las mercancías producidas. En cuanto a la cantidad, la gran industria estará marcada por la producción en serie, la producción en masa, con grandes *stocks*. En lo que respecta a la calidad, las mercancías y las materias primas utilizadas se adaptan a los ritmos y formas de producción. Así, se configuró lo que se conoce como producción en masa estandarizada, un modelo relativamente renuente al cambio.

¿Rigidez vs flexibilidad o perfeccionando la explotación?

En contraste, el sistema Toyota, o toyotismo, resulta ser muy elástico. Tuvo su origen en la necesidad particular en que se encontró Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos. A causa de esto, el sistema es fundamentalmente competitivo en la diversificación. El toyotismo se compone de una serie de medidas, técnicas y procedimientos aplicados por los japoneses que, poco a poco, fueron evolucionando para convertirse en un nuevo modelo de producción.

Mientras que en el método estadounidense se producía en cantidades crecientes y en una variedad cada vez más restringida de modelos, el toyotismo consiste en fabricar, a precios relativamente menores, pequeños volúmenes de muchos modelos diferentes. No planear en función de una producción de gran volumen sino en

pequeño, no en la estandarización y la uniformidad del producto sino en su diferencia, su variedad.

Suele señalarse que la edificación del toyotismo o modelo flexible de producción tiene como punto de arranque la oposición o el “pensar al revés”²² de las reglas tradicionales del taylorismo y el fordismo. Lo cierto es que los tres tienen un mismo punto de partida: la obtención de ganancias. En ese sentido, podemos entender al toyotismo como una forma de organizar el trabajo que, a partir de la experiencia del taylorismo y el fordismo —su continuidad y sus límites— y de acuerdo al propio desarrollo del capitalismo, y, sobre todo, adecuado a la cuarta revolución tecnológica de la informática y los microprocesadores, busca aumentar la productividad y extraer mayor cuota de plusvalía de los trabajadores.



Nuevamente Marx, en el *Manifiesto del Partido Comunista*, señala que el régimen burgués está constantemente creando medios de producción para “dominar las potencias infernales” que él mismo desencadenó. Esto es: esencialmente, el capitalismo se rebela contra él mismo, en su desarrollo va generando sus propias crisis y su supervivencia depende de superarlas. “Durante cada crisis comercial, se destruye sistemáticamente, no sólo una parte considerable de productos elaborados, sino incluso las mismas fuerzas productivas ya creadas”³.

La implementación del toyotismo, como un nuevo método de organización del proceso de trabajo, constituye un instrumento tendiente a contrarrestar la caída de la tasa de ganancia, expandiendo el mercado, aumentando la productividad y la cuota de ganancia mediante la disminución de la fuerza de trabajo y la reorganización y modificación de la composición del trabajo. Es un nuevo patrón de acumulación de capital, otra forma de dominio del capital sobre el trabajo, otro patrón de explotación.

El toyotismo o modelo flexible de producción corresponde a un momento en el que el capitalismo se caracteriza por el ascenso de la competencia, por la diferenciación y la calidad. Su principio es portador

del modo de extracción de las ganancias de producción conforme a las normas actuales de competencia entre empresas. En tanto que el modelo toyotista tiene como estrategia romper las rigideces estructurales de una economía que se estableció después de la Segunda Guerra Mundial y que entró en crisis y que ya no asegura condiciones de rentabilidad para el mismo capitalismo, representa una reestructuración de las condiciones jurídico-laborales fijadas por el mismo capital para dar paso a otras condiciones en donde la fuerza de trabajo es precarizada y polivalente y está expuesta constantemente a perder sus derechos.

Pero ¿qué aporta el “Espíritu Toyota” a la reproducción del sistema capitalista? ¿De cuáles instrumentos se vale para extraer mayor plusvalía de los trabajadores?

Muto Ichiyo⁴ señala que la esencia del toyotismo está en “trasladar la competencia interempresa a la competencia-rivalidad entre obreros”, de forma que los obreros se ven forzados a compartir la suerte de la empresa. Todas las técnicas y procedimientos del toyotismo —como lo veremos más adelante— se caracterizan por su intención de someter no sólo el trabajo manual —en el desempeño físico como el sometimiento a los ritmos y tiempos de la producción que



observábamos en el taylorismo-fordismo—, también el trabajo intelectual. Para lograrlo, los capitalistas pretenden que los trabajadores se comprometan con su explotador: activando su participación en la gestión de calidad, promoviendo la “lealtad” a la empresa, etcétera. Con esto, el capital busca apropiarse de la subjetividad del trabajador, como proceso central de ese modelo de organización del trabajo.

El toyotismo y el Estado: el cambio en las relaciones sociales

“La burguesía no puede existir sino a condición de revolucionar incesantemente los instrumentos de producción y, por consiguiente, las relaciones de producción, y con ello todas las relaciones sociales”. Recurrimos otra vez a esta cita de Marx en el *Manifiesto del Partido Comunista* para examinar ahora las modificaciones en las relaciones sociales que acompañan a los cambios de los instrumentos de producción y las relaciones de producción.

El Estado es una relación social que, como los medios de producción y los métodos de organización del trabajo, es dinámica: también se modifica a la par que éstos lo hacen. A partir de los modelos de producción, de las condiciones de explotación, se comprenden también la constitución del Estado.

Al mismo tiempo que el modelo Toyota y sus combinaciones se van aplicando en los distintos países, se puede observar que también se van modificando las estructuras políticas, económicas y jurídicas que conforman al Estado. El discurso que, desde arriba, responsabiliza de la crisis del capitalismo al Estado keynesiano —por su intervención como “regulador” de la economía y de la relación capital-trabajo—, olvida que aquél fue una base decisiva para la maximización de ganancias y el crecimiento del capital. Esta virulencia contra el Estado benefactor sólo refleja la necesidad del capital de modificar las instituciones políticas, económicas y sociales que en un momento dado constituyeron un instrumento para su desarrollo.

En la búsqueda de la estructura que le dé cobertura a las modificaciones que requiere el modo de producción capitalista, los de arriba destruyen las reglas, instituciones y garantías que el capital se había obligado a conceder inmediatamente después de

la Segunda Guerra Mundial: el reconocimiento, al menos *de facto*, del poder sindical en y fuera de la empresa; una relativa redistribución de los frutos del crecimiento; la seguridad social; el control de los movimientos del capital; el papel decisivo del Estado en la regulación de la economía.

En cambio, para hacer funcionar el modelo flexible de producción, los países se han apresurado a adoptar modelos económicos neoliberales, funcionales a la economía de mercado. Con esa lógica aparecen las reformas estructurales (“que el país necesita”, nos dicen reiteradamente los de arriba): apertura comercial; privatización de empresas públicas; reformas fiscales, laborales y al sistema de pensiones; retiro de subsidios a la población y creciente disminución del gasto social. Se desvanecen las bases que se sentaron para la “conciliación” de clases, también los derechos adquiridos por la clase trabajadora: a la estabilidad en el empleo, a una jornada laboral máxima, a recibir un salario igual por un trabajo igual, a participar en el reparto de utilidades, a ser protegido contra los accidentes de trabajo, a organizarse con los demás trabajadores, a ser protegido por la seguridad social.

Las relaciones de producción basadas en instituciones como los partidos políticos, los sindicatos, hasta los propios poderes del Estado —poder ejecutivo, legislativo y judicial— se destruyen día a día. Éstas son desplazadas en la toma de decisiones fundamentales por la “sociedad del Poder”: una dirección que se aglutina en torno a objetivos y método comunes y que “controla organismos financieros, medios de comunicación, corporaciones industriales y comerciales, centros educativos, ejércitos y policías públicos y privados”⁵.

Todo esto desencadena una descomposición del tejido social y una crisis política de legitimidad del Estado que, entre otras cosas, va debilitando su soberanía.

La derrota de los trabajadores y el toyotismo

Los cambios en las bases del patrón de acumulación, en los modos de reproducción del capitalismo, como lo es la organización del trabajo, también se proyectan en la relación con la fuerza de trabajo.

La relación antagónica del capital-trabajo, siempre en tensión y lucha, se presenta de tal forma que

si la organización social y política de los trabajadores es débil, como ha ocurrido desde los años ochenta, entonces se fortalecen y consolidan las formas del trabajo que tienden a precarizarlo para obtener mayores ganancias.

De esta manera, podemos explicarnos la implementación del toyotismo, tanto en Japón como en el resto del mundo. No fue el espíritu sumiso del pueblo japonés lo que hizo posible la imposición del modelo Toyota, sino que este modelo se impuso tras la derrota de enormes huelgas, del golpe contra la clase trabajadora, primero japonesa, después a nivel mundial.

Muto Ichiyo nos dice que no hay toyotismo sin derrota de los trabajadores: las luchas de los trabajadores por aumento de salario aceleraron las presiones para un rápida renovación de la maquinaria industrial y la configuración de una nueva racionalización del trabajo: la toyotista o flexibilización.

Terminada la Segunda Guerra Mundial, y ocupado Japón por las fuerzas estadounidenses, se desarrolló un movimiento obrero fuertemente sindicalizado y politizado que llegó a la confrontación con el poder político. La lucha de clases de la inmediata posguerra fue una pesadilla para la burguesía nipona. El crecimiento más rápido fue el de la Confederación de Sindicatos de Industria (Sambetsú), dirigida por comunistas que, para finales de 1946, conformaron una organización de un millón 600 mil obreros.

Una característica de esta irrupción obrera de posguerra fue el control obrero sobre la producción, con la creación espontánea de Comités de Taller. Estos Comités se unieron a nivel regional y finalmente a nivel nacional para formar la Sambetsú. En estas empresas, los trabajadores tomaron el poder y ellos mismos volvieron a poner la producción en marcha, poniendo a los directivos bajo su control. Donde no habían tomado las fábricas en sus manos, los trabajadores crearon situaciones tales dentro de las empresas que podrían llevarlos fácilmente al control de la producción. Fuera de las fábricas, el control popular sobre la alimentación y sobre el sistema de racionamiento se extendió rápidamente.

Bajo esta situación, la estrategia de la burguesía japonesa fue entonces firme y terminante: recobrar el poder político en los lugares de trabajo, subordinar la in-subordinación 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 salariales. 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 importantes de los años 50 y 60 significó un golpe importante a favor de los trabajadores. Luchas espontáneas, fragmentadas y derrotadas, fueron causa del gigantesco crecimiento económico japonés. 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 unas tras otras.

La lealtad de los trabajadores japoneses para su patronal no se debe a la supuesta sumisión tradicional, es el resultado de la destrucción de la solidaridad obrera. El colectivismo obrero fue sustituido por la competencia-rivalidad, altamente individualista. Por eso, su fundamento no está en las pautas culturales sino en estrategias como los estímulos económicos.

Contando la pesadilla

La aplicación del toyotismo o modelo flexible se ha dado principalmente en la industria automotriz. Ahí podemos apreciar los cambios más importante en la forma de organizar el trabajo. Sin embargo, este método de organización productiva se ha trasladado al sector electrónico, textil y de servicios.

Agrupamos al toyotismo o método flexible de producción en cuatro principales manifestaciones: a. Lo que se conoce como Justo a Tiempo (*Just in Time*), que es la herramienta para acabar con los grandes stocks o inventarios y que permite producir la cantidad justa, en el momento preciso. Una producción sobre pedido que acabe con el desperdicio de tiempo y mercancías. b. Los círculos de calidad como la estructura que se utiliza para fragmentar la producción y facilitar la competencia entre los obreros. c. La gestión por tensión (*Management by stress*) como la herramienta utilizada por los capitalistas para desatar una competencia feroz entre los trabajadores,

relacionado con el sistema de recompensas o bonos que complementan al salario. d. La flexibilidad del trabajador o la polivalencia como la estrategia capitalista para intensificar los ritmos de trabajo.

En la fabricación de autos es donde se aplicó por primera vez este modelo flexible o toyotismo. Lo que hace distinto al toyotismo del fordismo, en la industria automotriz, es la creación de cadenas globales de proveedurías. Este modelo de producción requiere que exista un severo control de empleo junto con una estructura descentralizada de la producción, una producción modular de los componentes del auto, realizada por muchas empresas satélite a la ensambladora (*clusters*)⁶ en las que se producen, de manera independiente, el motor, la transmisión, la dirección, la suspensión, la carrocería, los interiores, los frenos, las ruedas, el sistema eléctrico, etcétera. La descentralización de los procesos y, por lo tanto, la subcontratación de los servicios y productos de otras empresas, además de afectar las condiciones laborales —como se explicó en el ámbito de la contratación laboral en el número 69 de la revista *RebelDía*—, impacta directamente en la forma de producción. Las marcas, el sector terminal (ensambladoras), emplean al 12 por ciento de los trabajadores, y las empresas de autopartes al 88 por ciento de la población trabajadora⁷.

En el centro de la estructura se encuentra la marca ensambladora: Volkswagen, Toyota, General Motors. Luego, empresas de primer nivel, es decir, empresas que proveen a la marca uno o varios módulos: autopartes fundamentales como la transmisión, los frenos, los faros, etcétera, éstas pueden ser: Bosh, Lear, Johnson Controls, Man Group, Carsplas-tics, Delphi⁸ —un auto de la Volkswagen puede tener hasta un 70 por ciento de componentes fabricados por otras marcas—, y luego empresas de segundo o tercer nivel que proporcionan a las proveedurías de primer nivel

componentes para las autopartes. Con esta forma de producción, la cadena de montaje, característica de las grandes empresas fordistas, se transforma en unidades de producción fáciles de programar, sensibles a las variaciones del mercado (flexibilidad del producto) y a los cambios de los insumos tecnológicos (flexibilidad del proceso).

¿Cómo funciona?

Ahora veamos cómo es que funciona esta red, y su impacto en los trabajadores. Como se ha señalado, la empresa, para reducir costos, recurre a la descentralización de procesos. La marca de autos se queda con lo mínimo indispensable para ensamblar. Para ello, automatiza sus procesos y despide a la mayor cantidad de trabajadores, sólo mantiene a los necesarios para echar a andar las máquinas: “la automatización con un toque humano”.

Esto le permite a la marca de autos vender sus productos antes de fabricarlos (ensamblarlos). La premisa fundamental es eliminar técnicamente las





pérdidas y el excedente. Para ello, tanto la ensambladora como los fabricantes de autopartes forman parte de un flujo continuo de procesos donde el último flujo da la pauta al primero. Es decir, en donde el primer proceso (acero, plástico) fabrique sólo la cantidad utilizada por el último proceso (auto), y en donde cada movimiento del trabajador añada un valor al producto. Para que este flujo de trabajo funcione con “normalidad”, la programación de máquinas y de trabajadores debe estar preparada. Se debe contar con un equipo de trabajo lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a las condiciones de la demanda.

Digamos que Toyota vende una camioneta Tacoma, como las que produce en Tecate, Baja California. Una vez vendida, comienza a correr el tiempo. Las empresas de autopartes reciben el pedido: la transmisión, los frenos, la carrocería, las llantas. Esas empresas cuentan con sólo horas para fabricar o ensamblar el módulo, por ello es muy necesario que las empresas de segundo y tercer nivel les proporcionen rápidamente los sub-módulos o las materias primas a las empresas de autopartes.

Si la Toyota decide, el viernes, que requiere un lote de piezas para el lunes por la mañana, eso significa que los trabajadores de las proveedoras van a tener que trabajar el fin de semana, porque no puede

haber ningún retraso. La Toyota mantiene la fábrica limpia, sin *stocks*, pero manda los problemas afuera, a las empresas subcontratadas.

Esta forma de ir produciendo y armando la camioneta segundos después de la compra se conoce como Justo a Tiempo (*Just in Time*). Con esto las marcas y las empresas de autopartes se evitan las compras innecesarias, la existencia de bodegas e inventarios eliminando los costos de almacenaje⁹: este método es conocido como *Kan Ban*¹⁰. Una vez que las autopartes llegan a la planta de la marca, la camioneta puede ser ensamblada en 13 horas con 57 minutos.

Para que en la producción de automóviles se esté hablando sólo de minutos y horas tuvo que suceder un cambio fundamental en la organización del trabajo. Como se ha dicho, los capitalistas buscan imponer a los trabajadores el método de producción: los ritmos y tiempos, y expropiar al trabajador su saber.

Los métodos recientes que se utilizan para conseguir esto se pueden ilustrar con las palabras de uno de los directivos de Toyota: “nosotros practicamos el *Kaizen* que significa en japonés: mejoras continuas. Nos damos el tiempo para reunirnos con cada uno de nuestros equipos de producción para sugerirles formas de mejorar el proceso industrial. En otras palabras, les damos a nuestros asociados un sentido de co-propiedad en el proceso”¹¹.

El cambio fundamental se encuentra en las modificaciones que les imponen a los trabajadores. Mientras que las empresas llaman a sus empleados “asociados”, les imponen ritmos de producción brutales y extenuantes. Por ejemplo, horarios de doce horas con descansos de sólo 45 minutos. Se aprovechan de las políticas de contención salarial para pagar el mínimo y complementar el salario con bonos. Para incrementar la cadencia en las operaciones crean Círculos de Calidad, propiciando competencia entre los mismos trabajadores. En la producción de autopartes se organiza a los trabajadores, ya no en líneas de producción, sino en celdas, cuadrillas, equipos, células: los círculos de calidad. Hay un líder que, teóricamente no es un capataz, está integrado al equipo pero funge como el responsable del control de calidad.

La novedad en esta forma de organización es que el control de calidad se integra al equipo. “La calidad” corresponde al número de partes sin desperdicio que haga, no un trabajador individual sino el equipo en su conjunto. “La calidad” obtenida en el equipo determina el monto de ingreso que el trabajador, ahora sí individual, recibirá al final de la semana.

Como el salario está sujeto a “la calidad” —en realidad a la productividad—, los trabajadores organizados en el equipo competirán con otros equipos para ganarse los estímulos que complementan al salario. De esta forma, se produce estresando al equipo para que cumpla las metas de

productividad: la gestión por tensión (*Management by stress*).

La gerencia impone una meta de producción, que a su vez es impuesta por la urgencia de entregar los productos Justo a Tiempo a otras empresas de autopartes o a la ensambladora. La organización por equipos hace que un equipo dependa de otros, cuando un material pasa a un equipo de forma inmediata pasa al siguiente y al siguiente, si un equipo se atrasa, retrasa al siguiente equipo y retrasa la productividad en general, esto provoca que entre los equipos se desarrolle una competencia feroz.

La gestión por tensión, que genera la competencia entre los equipos, se reproduce al interior del equipo. Los miembros de los equipos se autodisciplinan para aumentar sus cadencias de trabajo mediante la presión del grupo sobre cada movimiento, es el grupo el que va a presionar al trabajador para que aumente su contribución so pena de rechazo del equipo. Con esto, se consigue que el propio trabajador acepte ritmos de trabajo muy intensos.

Al mismo tiempo que se presiona sobre la cadencia de los movimientos, hay presión para que se haga bien el trabajo. Aquí, los japoneses proponen la fórmula de “producir con los ojos”, que sean los propios trabajadores, el equipo, el que, “al ser tomado en cuenta”, diga las formas en que se puede reducir el tiempo, y sean los ojos de los mismos trabajadores los que vayan corrigiendo las fallas o los productos defectuosos.

Los círculos de calidad están estructurados horizontalmente, se

reúnen una vez por mes. En esos equipos se estudian los procesos de trabajo, inventan nuevos métodos o elaboran mejoras a los que existen, luego se los proponen a la patronal a fin de promover la calidad del producto y aumentar la productividad.

Cada individuo y cada grupo es alentado a hacer propuestas. Si la gerencia considera que la idea es buena, quien la propuso gana un premio. Se dice que la participación es voluntaria, pero no les pagan las horas de reunión y, en realidad, las mejoras y la capacitación son condicionantes para el monto del salario.

Es lo que nos cuenta un trabajador que labora en el área de metalizado de focos para autos de lujo en Monterrey, Nuevo León: “Tenemos un líder que canaliza los problemas que surgen, por ejemplo, con el material. Porque tenemos el derecho de que si llega un material y tú ves que está malo, tú dices: ‘es que si lo pinto, va a salir feo si lo metalizo, y se va a ver como que estas piezas tú las hiciste mal’, entonces puedes decirle al líder: ‘oye, está mal, yo no las voy a metalizar, yo no las voy a pintar, yo no las voy a trabajar, tráeme material bueno’, es tu derecho”.

Sobre las metas de productividad, dice este trabajador: “Viene siendo como un tabulador de que si en las horas produces tanto. Supongamos, si produces en una hora unas 200 piezas, tienes que tabular tú que el máximo que puedes tirar es de cinco, diez es que ya tiraste mucho, o sea se trata de no desperdiciar... es como una satisfacción personal: estoy sacando tanto, pero no estoy



tirando nada, o que te diga otra persona: ‘tú sacas mil y yo saco 2 mil’. ‘Pues sí, pero tú sacas 2 mil y tiras 500’, le dices. O sea, es como una satisfacción personal y me digo que soy bueno en lo que estoy haciendo”.

La situación salarial y la competencia por los bonos también explican el que los trabajadores estén dispuestos a someterse a ritmos intensísimos de trabajo. Las marcas ensambladoras pagan salarios muy por debajo de los que se observan en Estados Unidos o Canadá. Según la revista *CNN Expansión*: “Los costos laborales en México son de tres dólares por hora, en Canadá 21 dólares por hora y en Estados Unidos 23 dólares por hora. Sumado a la depreciación del peso en 2009, que fue de 35 por ciento respecto a 2008, hace más competitiva a la mano de obra mexicana”¹². Un trabajador de las empresas de autopartes gana entre mil y mil 600 pesos a la semana. En general, el salario base es de unos 700 pesos —con descuentos de prestaciones—, lo demás son bonos de productividad que se consiguen compitiendo con otros equipos y con otros trabajadores.

Nos comparte su experiencia el compañero que trabaja en Monterrey: “Me ha tocado en empresas, mayormente japonesas, que te dicen: ‘tantas piezas en un día y te ganas un bono de tanto’ y ahí estás todo el día en chinga, en chinga, en chinga. Eso mayormente en las empresas japonesas. Conocí a gente a la que le decía: ‘¿No vas a ir a comer?’ ‘No’ mbre, es que voy

muy debajo de la producción. Me voy a quedar para sacar el bono’, me contestaban”.

Por último, la polivalencia. Supongamos que la persona que compró la camioneta Tacoma, después de unas horas de haber hecho el pedido, exige algunos cambios en carrocería, en el sistema eléctrico, en pintura. Las empresas de autopartes deben estar preparadas para este tipo de variaciones. Éstas exigen a sus trabajadores que sepan todos los procesos en la fabricación de componentes, porque ante un cambio repentino en el pedido se requerirá modificar alguna parte del componente. La

experiencia polivalente de los trabajadores permitiría agrupar a una mayor cantidad de trabajadores en el área donde se realizará la modificación del componente. Cuando los trabajadores tienen conocimiento de todos los procesos, conocen todas las partes del flujo de trabajo, son polivalentes, pueden ser rotados, son útiles para mantener una estrategia que permita la producción de mercancías diferenciadas, como es la exigencia en el mercado de autos.

La superexplotación de este modelo de producción se suma a las condiciones de precariedad en los empleos. Particularmente en las empresas de autopartes.

Un trabajador de la Volkswagen, de Puebla, en su participación en la mesa de explotación en el Primer Festival Mundial de la Digna Rabia nos contó: “muchos de los procesos de trabajo que la empresa alemana realizaba al interior se han transferido a empresas pequeñas cuya nacionalidad es múltiple y cambiante con el tiempo. Con esa fragmentación y deslocalización de los procesos de trabajo se reducen los costos directos e indirectos de la producción, lo que resulta en una mayor ganancia para los capitalistas. Las empresas proveedoras tienen contratos laborales similares a las maquiladoras, ya que los trabajadores no cuentan con prestaciones sociales, derechos de antigüedad y, para colmo, el pequeño monto de ahorro de los trabajadores se utiliza como fuente de financiamiento de los corporativos a través de títulos accionarios. Los

trabajadores de las empresas proveedoras están sujetos a despidos continuos ya que la empresa pide a los trabajadores que cedan su antigüedad a cambio de ser recontratados”¹³.

Frente a la crisis económica del año pasado, en el caso de la industria automotriz, fueron los trabajadores de las empresas proveedoras los que pagaron los costos. Ante la caída mundial de la demanda, las empresas ensambladoras recurrieron al cierre de las plantas, arrastrando con ello a los trabajadores de autopartes. Los paros técnicos fueron una concesión del gobierno mexicano para que las armadoras no cerraran definitivamente o se fueran del país, pero, nos dice Humberto Juárez, profesor de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: “Carecen de toda justificación, se dice que el paro es una medida para conservar el empleo, pero las empresas no se comprometen a contratar a la misma planta de trabajadores que existía antes del paro. Además, no se pagan salarios ni liquidaciones. El paro no es garantía de preservación del empleo porque cuida sólo las finanzas de la empresa”¹⁴.

En el sector electrónico

En la industria electrónica se desarrolla una perversa combinación de las viejas formas de explotación y una retórica de calidad total del toyotismo. En estas maquilas, minuto a minuto, día a día, chocan la supuesta modernización de la producción con las condiciones de subordinación y sobreexplotación.

Las exportaciones de la industria electrónica representan poco más del 30 por ciento del total de las exportaciones manufactureras de todo el país. En general, en esta industria se utiliza el mismo método de proveedurías o empresas subcontratadas para la elaboración de mercancías. Por ejemplo, una computadora. Los fabricantes de componentes: los circuitos se fabrican en Filipinas, los capacitores en China, las memorias en Malasia, los chips en la India. Las manufactureras: el disco duro se hace en Filipinas, el lector de CD y DVD viene de Tailandia y las pantallas de China. México importa el 90 por ciento de los insumos y exporta el 94 por ciento de los productos terminados. Las exportaciones se envían al mercado estadounidense de manera casi exclusiva ya que el 94 por ciento de los productos electrónicos fabricados en

México tienen como destino final ese país¹⁵. Es decir, en electrónica, sólo somos un país ensamblador.

Después de 1992, y en un esfuerzo por competir con las maquiladoras asiáticas, las empresas y el gobierno federal concertaron un proceso de modernización en el sector electrónico. Dicho proceso consistía en sustituir la imagen de la empresa ensambladora de baja tecnología, con alta rotación laboral, empleo femenino abundante y salarios bajos, por una con relaciones armoniosas entre los trabajadores y la gerencia, como si se tratara de una “gran familia” en la que las relaciones cooperativas son la norma de trabajo. Las empresas afirman haber formado un obrero multicalificado y enriquecido en sus experiencias de trabajo, bajo principios de satisfacción e igualdad.

Sin embargo, en la práctica del día a día en las maquilas, esto no es así, pero ni de lejos. En Ciudad Juárez, por ejemplo, en las maquiladoras Optos, Koyi, Eléctrica Mexicana y Contudel —ligadas a General Electric, Honeywell y Toshiba—, iniciaron un proceso de modernización cuyo objetivo era incrementar la productividad y asegurar a los proveedores entregas Justo a Tiempo (JT). La modernización se verificó sólo para la inserción de microchips con maquinaria de control numérico y maquinaria programable. La supuesta necesidad de competitividad ha sido enfrentada básicamente con elementos asociados a la organización del trabajo.

Para cumplir con las demandas de proveedores o contratistas con el modelo JT, las maquiladoras han recurrido a la fabricación simultánea de varios aparatos: computadores, teléfonos, impresoras, paneles digitales, lavadoras, módulos automotrices, etcétera. Este hecho es posible gracias a que las líneas de producción pueden adaptar el ensamblaje de distintos productos. Esto es, se entrena a las trabajadoras para conocer y realizar distintos procesos en la fabricación y ensamblaje de productos electrónicos, un trabajo multifuncional o polivalente.

La flexibilización en las maquilas no es un proceso de ruptura con el esquema fordista, sino la refuncionalización de añejas relaciones de subordinación. Es decir, al lado del trabajo rutinario y poco calificado de la línea de montaje se aplican medidas de sistemas de control de calidad tanto para el proceso como para el producto. Se obliga a las trabajadoras a ser polivalentes y a tomar cursillos de calidad total.

Esto es lo que nos cuenta una ex trabajadora de la empresa Schneider Electric de México, ubicada en Monterrey, Nuevo León: “A veces me ponían a mí a soldar, otras veces me ponían en la lavadora. Tenía que acomodar las piezas en las cajas y de allí a sellarlas para que pasaran ya a otra línea, descontaminadas y todo”. Sobre la productividad, particularmente en el turno nocturno, nos cuenta que el trabajo se sigue desarrollando por la presión del capataz: “Tenías que cumplir una meta, entonces el supervisor andaba detrás de todo: de las máquinas, de los muchachos, porque tenías que cumplir la meta, porque ya iban a llegar los de la mañana y el material con que se trabaja. A veces había mucho trabajo y pues el turno era muy pesado. A veces sí me tocó que las muchachitas se desmayaban de plano por el trabajo que era muy cansado, porque casi todo se realizaba de pie”.

La polivalencia en la maquila, más que un criterio de productividad, se utiliza para contrarrestar los efectos de la alta rotación de personal. Al respecto, señala una obrera: “Todavía no me toca que me mande pa’ todos lados. Nomás entrando me tocó soldar, pero como ya tengo práctica en soldar rápido me quitaron: ‘no usted ya sabe mucho de soldar’, ya para la noche terminaba 40 cajitas. Me dijeron: ‘¿quiere aprender la

computadora? por si renuncia la muchacha’, yo dije que sí, y ya me pusieron en la computadora, y en la computadora entonces nos piden 2 mil 800 bobinas”¹⁶.

Los círculos de calidad, en donde las obreras podrían proponer cambios en el proceso de producción, sólo se encuentran en la retórica de la gerencia: no se organiza el trabajo en equipos o celdas sino que se mantiene la línea, los horarios de trabajo y los descansos son celosamente vigilados, el control del proceso está controlado y lo marca la gerencia. Los criterios de ascenso se siguen manejando con elementos subjetivos, como caerle bien al capataz.

¿Recuerdan al líder de la industria automotriz, el que ayudaba para aumentar la calidad?, en la maquila electrónica no hay ningún líder, la calidad es incentivada por la presión del capataz y por los estímulos. “A la que sacara más calidad nos daban pastel, nieve y nos festejaban. Allá en Taxca (una maquiladora) hasta me llevaron a comer al Tenampa, con toda la línea cuándo sacábamos la mejor producción o rechazos, o sea, 100 por ciento bien”. Otra trabajadora cuenta: “en la línea sí hay competencia, pero no es mala sino buena porque pues tienen pizarrones de quién trabaja más, y uno se motiva cuando te ponen ahí porque no tienes rechazos y pues se trabaja con más ganas”¹⁷.



“El mundo de la empresa”, la estrategia gerencial para que las trabajadoras se sientan “comprometidas” y mantengan lealtad a la empresa, es metido a las trabajadoras mediante regalos el día de las madres, convivios los fines de semana o concursos de belleza donde ganan premios. Pero las trabajadoras participan o asisten a estos eventos como una estrategia para complementar sus ingresos, pues es por todas conocido que los salarios en la maquila son muy raquíticos.

Como hemos visto, la flexibilización del proceso productivo o toyotismo es aplicado de distintas maneras según el sector que se trate. El beneficio que tiene para los patrones es que, por un lado, pueden desentenderse de sus responsabilidades con l@s trabajador@s mediante empresas subcontratadas que les proveen trabajador@s y, por otro lado, las empresas agilizan los procesos productivos descentralizando la producción misma. Es una política mundial de competencia: compiten entre sí las empresas proveedoras para entregar los pedidos Justo a Tiempo, y se pone a competir a l@s trabajador@s para que aceleren la producción y la productividad. Es una aceleración de la pesadilla. “Mientras que un obrero que utilizaba los antiguos sistemas de producción ocupaba en promedio 57 segundos por minuto, un obrero bajo el método flexible ocupa 45 segundos. Esto es, una ganancia de 12 segundos por minuto. Esto representa un aumento del tiempo de actividad de 26.7 por ciento”¹⁸. Lo que ha implicado la flexibilización productiva son mayores cargas de trabajo en un menor tiempo, haciendo mucho más extenuante la jornada de trabajo y generando mayores ganancias para los patrones.

En el modelo de producción flexible no se abandona el elemento de subordinación, superexplotación, los malos tratos, la muerte lenta de l@s trabajador@s. Esto echa por tierra la supuesta automatización y modernización del método productivo. Al final de cuentas, son l@s trabajador@s y su trabajo el factor determinante para la valorización de capital y para la acumulación de ganancias.

Por ello, este método de explotación se perfecciona: se acelera la pesadilla. Se incrementan los ritmos y cadencias de trabajo y también se recurre al alargamiento de la jornada de trabajo para extraer más ganancias. Las empresas aprovechan la política de contención salarial impuesta por los gobiernos de todos los

partidos políticos para ofrecer a l@s trabajador@s sólo el salario mínimo y que sean los bonos los que complementen el salario. Formalmente, la jornada es de ocho horas, pero el obrero trabaja más tiempo, no por horas extras, sino para cumplir la meta de productividad y competir contra sus compañeros obreros por los bonos.

¿Cómo salir de esta pesadilla?

Este momento puede fácilmente identificarse como la parte más oscura de la madrugada, como si la pesadilla no fuera a terminar nunca. Las alternativas en contra de la explotación parecen tan chiquitas en comparación con la avalancha de vejaciones y abusos de la patronal. El cansancio de 12 ó 14 horas de jornada laboral en donde se han sometido a una actividad intensa y constante, el ambiente laboral en donde se inculca y reproduce el egoísmo, la competencia y la búsqueda del interés individual, los bajos salarios, la anulación de prestaciones, la certeza de que si se levanta la voz el único destino será el despido. Como nunca antes, se ha hecho patente la asimetría entre patrones y trabajador@s. Y sin embargo, de ahí saldrá la respuesta que ponga fin a esta pesadilla.

Y para señalar que esto es así, dicen: “a pesar de todo aquí seguimos”. Las trabajadoras se rebelan, se organizan, se reúnen, resisten, luchan. No se ponen “la camiseta” de la empresa, no creen que en su centro de trabajo haya igualdad y condiciones armoniosas de trabajo. Saben que ahí, en la fábrica, en la maquila, en la oficina hay maltrato, hay explotación. Saben que aunque el patrón use muchas máscaras siempre seguirá siendo el patrón.

Una vez, Marx dijo que la liberación de los obreros será obra de los obreros mismos. En este sentido, l@s obrer@s de las maquilas, l@s precari@s, l@s subcontratad@s son l@s que, con su lucha, van marcando el rumbo. Las asociaciones civiles de defensoría laboral, los *boicots* comerciales contra las empresas que explotan a l@s obrer@s son algunos de los escenarios en los que se está desarrollando esta batalla. De las luchas de l@s trabajador@s precari@s, de la riqueza e imaginación de sus formas organizativas, sus oposiciones, sus avances y retrocesos, en fin, de sus experiencias para enfrentar a los patrones surgirán nuevas formas para destruir al capital.

Una trabajadora de la industria electrónica en Monterrey, refuta con sus palabras la estrategia de pensamiento Toyota: la de desdibujar al patrón y su explotación: “¿Los patrones?, ésos amasando su dinero. Entre más ganen, entre más vean su industria crecer, mejor para ellos y a costa de la mano de obra barata. Ellos no se van a andar con contemplaciones. Pero debemos estar todos unidos, pos si no, ahí seguimos”.

Ella no apela a los sindicatos o al gobierno para salir de esta pesadilla: “Tenemos tanto tiempo, bueno, lo que uno tiene de vida, de estar viendo tantas injusticias. Si toda la gente trabajadora se nos aprieta mucho —pues tarde que temprano— si se une, puede exigir sus derechos. No creo que el gobierno te vaya a ayudar en nada, ni creo que te vayan a beneficiar en nada absolutamente. Hasta que ya sea la gente, que el hambre apriete, que todas las cosas truenen, entonces es cuando van —me imagino— a haber reacciones de a de veras. ¿Por qué? Porque estás estresado, ¿con qué pagas?, ¿con qué esto?, ¿con qué lo otro? Y ahí es donde, me imagino, que va a ser un tronadero”. ★

Notas:

1. Carlos Marx y Federico Engels. *Obras Escogidas*. Tomo 1. Ediciones en Lenguas Extranjeras, Moscú, 1951, pág. 27.
2. Coriat, Benjamin. *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XXI Editores, México, 1992.
3. *Ob. Cit.* Pág. 27-28.
4. Muto Ichiyo. “Toyotismo: Lucha de Clases e Innovación Tecnológica en Japón”, tomado de http://www2.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/ichiyo.htm
5. Subcomandante Insurgente Marcos, “7 pensamientos en mayo de 2003”. Revista *Rebeldía*. No 7.
6. En el proceso de deslocalización y relocalización del capital, las empresas y los capitales que forman parte de esta red de producción flexible, en el sector automotriz, pueden ser de diversas nacionalidades pero observan una tendencia a la aglomeración de industrias de la misma rama: *clusters*, esto es, que las empresas proveedoras de autopartes se establezcan cerca de la empresa ensambladora. En México, los *clusters* más importantes son el de Ramos Arizpe (GM, Chrysler), Derramadero (Chrysler), Silao (GM),

Aguascalientes (Nissan), Lerma (Chrysler, GM, Nissan), Puebla (VW) y el más reciente, funcionando como *cluster* desde 2005, en Hermosillo (Ford).

7. Juárez Humberto, *et.al* (coord), *El auto global. Desarrollo y cooperación en la industria del automóvil*. BUAP, UAM-Xochimilco, Universidad Iberoamericana, CONACYT, México, 2005.

8. Delphi, el empleador manufacturero más importante en México, tiene en el país 51 plantas con 66 mil trabajadores. Lear Corporation 8 plantas con 34 mil trabajadores. Yazaki North America, 41 plantas que emplean a 33 mil 400 trabajadores. Se calcula que las maquilas de autopartes —las empresas de primer, segundo y tercer nivel— emplean a 270 mil trabajadores distribuidos en diversas ciudades de la frontera. En Ciudad Juárez trabajan en la maquila unos 236 mil trabajadores, de éstos, cerca del 55 por ciento son trabajadores de plantas de autopartes. Juárez Núñez. “La crisis de la industria del automóvil. ¿Agotamiento del toyotismo?”, en <http://www.elzenzontle.org/especial/automovil.pdf>.

9. La complejidad de los procesos productivos de los proveedores es distinta; algunos de ellos no mantienen inventarios de productos finales, en ciertos casos el inventario es de una hora y media mientras que en otros es de sólo dos días, no más.

10. En lógica fordista la fabricación va en cadena de arriba a abajo. En este método se hace de abajo a arriba, partiendo de los pedidos dirigidos a la fábrica y de los productos ya vendidos. Esta forma de “jalar” la producción permite que en el departamento requerido, sólo haya en producción, la cantidad de unidades exactamente necesarias.

11. <http://www.toyotahermosillo.com/comunestoyota/historia/index.htm>

12. En línea, 22 de julio de 2009.

13. “Economía política del encierro y la mutilación” Revista *Rebeldía* número 64.

14. Juárez Humberto *et.al* (coord), *El auto global. Desarrollo y cooperación en la industria del automóvil*. BUAP, UAM-Xochimilco, Universidad Iberoamericana, CONACYT, México, 2005.

15. Informe sobre las condiciones laborales en la industria electrónica. Cereal, 2006. En línea.

16. María Eugenia de la O. “Flexibilidad inflexible: estudios de caso de las plantas maquiladoras electrónicas en el norte de México”. *Papeles de Población*, julio-septiembre, núm. 33 UAEM, México, 2002.

17. *Ídem*.

18. “La guerra del capital contra el trabajo”. Revista *Rebeldía* núm. 67.