

Autor: Debora Vassallo

Pertenencia Institucional: Universidad de Buenos Aires – Carrera de Sociología

E-mail: [deboravassallo2015@gmail.com](mailto:deboravassallo2015@gmail.com)

## **Toyotismo y precarización laboral: dos caras de la misma moneda**

... “la fuerza productiva de su trabajo [...] no puede [incrementarse] sin una alteración en sus medios de trabajo o en sus métodos de trabajo, o en ambos a la vez” ... Marx, K., El capital, Tomo I, p. 382.

### **1. Delimitación conceptual del Toyotismo**

En su análisis sobre el sistema de producción Toyota, Benjamín Coriat establece puntos de partida para la intelección de su trabajo, aclarando los elementos que él considera deben tenerse en cuenta debido a las interpretaciones previas existentes acerca de la transformación realizada por Ohno en la industria automotriz japonesa y que el autor considera erróneas.

En primer término, define al Toyotismo como un cambio metodológico que reorganiza los diversos procesos productivos permitiendo incrementar la productividad del trabajo y, de manera concomitante, reduciendo la cantidad de mano de obra ocupada.

En segundo lugar, establece la ruptura de la díada establecida por el sentido común entre toyotismo y tecnología, ya que la aplicación del sistema pudo observarlo tanto en empresas con tecnología de punta como en talleres en dónde se realizaban procesos cuasi artesanales o en dónde las condiciones de producción eran cuasi precarias: “Las fábricas, puesto que en ellas debía concentrar mi atención, de ningún modo me parecieron esas catedrales tecnológicas que aquí les gusta describirnos [...] menos robots [...] guardo de la visita a Honda [...] la imagen de un vasto taller mecánico”... (Coriat, 2011, p. 10).

En tercer término, sostiene que este método de organización productiva tiene una implementación intra empresa en una primera etapa pero que la efectividad en el mediano y largo plazo sólo es posible por la implementación del método en todas las empresas interrelacionadas en una misma rama de actividad. De esta premisa se deriva el hecho de que el sistema de producción Toyota sea legítimamente caracterizado en tanto que interempresarial, *per se*.

Como cuarto elemento Coriat afirma que la implementación exitosa del sistema requiere, indefectiblemente, de la intervención del Sindicato en dos sentidos complementarios. El primero, en tanto que representante de los trabajadores en el ámbito de negociación de las condiciones de compra venta y uso de la fuerza de trabajo y la reifica mediante la firma de acuerdos y convenios en la negociación colectiva y, el segundo, a partir de la presencia de delegados sindicales en el lugar de trabajo quienes mediante su acción garanticen la puesta en práctica de las modificaciones y procedimientos acordados, lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos de producción planificados por la empresa y avalados por la entidad sindical.

En quinto lugar, adquiere centralidad lo que Coriat denomina “rentas relacionales”, consistente en el reconocimiento de la interdependencia económica existente entre las diferentes empresas que participan de manera fragmentaria —debido al proceso de especialización productiva— en la producción global de una mercancía final específica. Este elemento impactará de manera fundamental en la política empresarial tanto en cuanto a la duración y regularidad de los ciclos productivos como en cuanto al usufructo de la fuerza de trabajo.

Por último, y en tanto que eje de la innovación interpretativa realizada por Coriat, entender al Sistema de Producción Toyota no cómo método de gestión de existencias sino como un complejo sistema de reorganización de los diversos procesos productivos y de las relaciones laborales cuya reproducción se sostiene en la “gestión de los efectivos por las existencias”:

... “A nuestro entender, estas proposiciones no tendrán que dejar lugar a duda y tendrían que disipar el disparate habitual que se comete con respecto al Kan-Ban: no se trata de un método de gestión de existencias, sino de un método de gestión de los efectivos *por* las existencias” ... (Coriat, 2011, p. 24)

## 2. Indicadores empíricos de la implementación o reconversional toyotismo

En trabajos anteriores (Vassallo, 2016b) se realizó una sistematización de los elementos presentes en el articulado de los CCT-E a partir del análisis del trabajo de Coriat—materializado en el libro *Pensar al revés*— que daban cuenta de la implementación del toyotismo intra e interempresarial desde nuestra perspectiva interpretativa. En este contexto se identificaron los siguientes indicadores empíricos: **1.** Categorización y capacitación polifuncional de los trabajadores; **2.** Organización de los procesos productivos en equipos; **3.** Adaptabilidad de la duración y periodicidad de la jornada laboral a los requerimientos del mercado y/o de la rentabilidad de la empresa; **4.** Contrapartidas económicas diferenciables del salario básico, calculables por productividad y por calidad; **5.** Obligatoriedad de las actividades Kaizen o similares; **6.** Prácticas de fidelización e involucramiento de los trabajadores con los objetivos empresariales mediante el sistema de mercado interno y la conformación de bolsas de trabajo; **7.** Determinación de las prácticas de mejora continua como parte constitutiva de las obligaciones del trabajador; **8.** Mediación permanente de los representantes sindicales en el lugar de trabajo; **9.** Conformación de un cuerpo colegiado mixto para la proyección y concreción de los objetivos de producción; **10.** Retribución económica al sindicato; **11.** Reconocimiento del sistema de rentas relacionales; **12.** Preeminencia del CCT-E por sobre la ley general.

De los citados previamente se tomarán como ejes analíticos para dar cuenta de la manifestación del proceso de precarización laboral —ya en su etapa de maduración en la década de 1990 y desarrollándose hasta la actualidad— los consignados en los puntos 3, 11 y 12. Los mismos fueron caracterizados sintéticamente de la siguiente manera:

[...] “***Adaptabilidad de la duración y periodicidad de la jornada laboral a los requerimientos del mercado y/o de la rentabilidad de la empresa:*** si bien en los CCT-E se establece una duración de la jornada laboral promedio de 9 horas diarias también se especifica la prestación laboral fijada anualmente en torno a las 2000 horas. Este procedimiento, concatenado con el articulado restante

referido al tema, habilita la variabilidad de la duración de la jornada ya que esta depende de la cantidad de productos requeridos por la empresa. En este sentido se especifica que las horas de trabajo efectivas pueden tanto reducirse como prolongarse, computándose las mismas como créditos y débitos del trabajador individual para con la empresa. En este contexto se garantiza el pago de la remuneración básica mensual fijada por convenio y los premios de productividad y de calidad, pero el reconocimiento dinerario de las horas extra dependerá del balance mensual individual. En el caso de que el trabajador adeude horas a la empresa se implementa el Banco de Horas cuya vigencia anual posibilita el pago de las horas que excedan las 9 diarias como normales en meses subsiguientes. Otro mecanismo complementario aplicado es el fraccionamiento de los períodos vacacionales a partir aquellos que exceden los 14 días anuales.

[...] **Reconocimiento del sistema de rentas relacionales:** en un aspecto, la especificación convencional de la dependencia existente en la evolución de los negocios basada en la demanda de terceros opera como límite a la responsabilidad empresaria, recurso necesario para la justificación de la variabilidad de la jornada laboral. Esto se manifiesta en los argumentos habilitantes utilizados para suspender trabajadores relacionando: autopartismo a demanda de terminales, mercado de reposición, talleres mecánicos; terminales a demanda del mercado local o del mercado exterior; concesionarias y talleres mecánicos a mercado interno; Agencias de Personal Eventual (APE) y Consultoras a disminución de la demanda por parte de la industria automotriz en su conjunto.

**Preeminencia del CCT-E por sobre la ley general:** en todos y cada uno de los CCT-E negociados por SMATA a partir de 1994 se establece que únicamente quedarán subsumidos a la ley nacional aquellos aspectos no contemplados por el convenio basados en la determinación de la voluntad colectiva.” [...] (Vassallo, 2016b, p. 3 y 6)

Las interrelaciones entre estos tres elementos legitimaron, legalmente, todas las transformaciones en el derecho laboral en términos regresivos con respecto a los intereses

del factor trabajo. Si suele caracterizarse a la década de 1990 como la década en la que se produjo la desarticulación del derecho laboral taylorista, planteamos la legitimidad de caracterizar a los primeros 15 años del siglo XXI como la etapa de rearticulación del derecho laboral desde una lógica “superadora” —desde la perspectiva del capital—, que busca reproducir la “fábrica mínima” y naturalizar la movilidad de la fuerza de trabajo al legislar de manera individual pero generalizada desterrando el empleo de por vida del horizonte de posibilidades de la mayoría de los asalariados.

### **3. Implementación del toyotismo en la industria automotriz argentina**

En el ámbito de la industria automotriz argentina la implementación del Toyotismo de manera atomizada, es decir, por empresa o interempresa, se produjo a partir del año 1994, registrándose el primer Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) con esta impronta entre la terminal General Motors y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA). A partir de ese momento todos y cada uno de los CCT integrales posteriormente negociados se redactaron con un conjunto de articulados referidos a las condiciones de compra – venta y uso de la fuerza de trabajo, potestades empresarias, funciones sindicales e interrelaciones empresa – sindicato de neto corte toyotista. Esta situación puede observarse tanto en la industria terminal como en el autopartismo, servicios de mantenimiento y reparación, de venta, de auxilio mecánico y de verificación técnica vehicular.

Pese a lo anteriormente dicho, durante la segunda mitad de la década de 1990 la industria automotriz nacional contaba con una importante cantidad de empresas radicadas en el país con CCT reguladores de la relación capital – trabajo bajo las condiciones productivas preexistentes, lo que dejó evidenciada la necesidad de reconversión durante la crisis iniciada en 1998. Sin embargo, este proceso de reconversión al toyotismo recién se iniciaría hacia 2004, luego de la sanción de la Ley 25.877 que reordenará el régimen laboral y, a su vez, reglamentará parcialmente la Ley 14.250 y las competencias sindicales, generando un piso de interacción e integración de intereses entre dirección empresarial, dirección sindical y representación sindical en el lugar de trabajo.

En este contexto, desde 2005 a 2007 puede observarse la negociación y homologación de 33 de los 67 nuevos CCT de empresa (CCT-E) del período 2004 – 2015 y la modificación

gradual e irreversible hacia relaciones toyotistas de los CCT-Evigentes desde 1989. Esta particular situación de la existencia dentro de la misma rama de CCT-E que responden a perfiles organizacionales diferentes y la necesidad de las empresas a reconvertirse para ser más competitivas genera la posibilidad de observar las negociaciones puntuales de algunos mecanismos de precarización laboral que en los nuevos CCT-E se encuentran invisibilizados.

La dinámica de reconversión a los principios toyotistas se vio acelerada a partir de la crisis de 2008 cuando las transformaciones trascendieron la frontera de las grandes empresas para comenzar a implementarse también en las pequeñas y medianas.

#### **4. ¿Qué se entiende por precarización laboral?**

... “La mercancía que te he vendido se distingue del populacho de las demás mercancías en que su uso genera valor, y valor mayor del que ella misma cuesta. Por eso la compraste. Lo que desde tu punto de vista aparece como valorización del capital, es desde el mío gasto excedentario de fuerza de trabajo” ... Marx, K., El capital, Tomo I, p. 280.

Abordar el problema de la precarización laboral requiere dos determinaciones iniciales. La primera es su relación indefectible con los intereses del factor trabajo y su carácter antagónico con los intereses del capital. La segunda es la diferenciación entre lo precario y lo precarizado como recurso analítico que haga posible el análisis en profundidad de estos fenómenos interrelacionados en la realidad social.

Se propone utilizar exclusivamente el término precario en referencia a las relaciones laborales no registradas o no subsumidas a los marcos legales vigentes, mientras que el término precarización sea utilizado como herramienta conceptual que dé cuenta del proceso mediante el cual se producen modificaciones en la regulación de la relación capital – trabajo de carácter regresivo para con el segundo factor, lo que implica la pérdida de

derechos por parte de los trabajadores. Desde esta perspectiva, se propuso en trabajos anteriores la siguiente delimitación:

... “Tomando como punto de partida que las relaciones capitalistas de producción se basan en la apropiación de plusvalía, que —de manera concomitante— esto implica la existencia de trabajo impago a quien lo produce concretamente —plustrabajo—, que esta apropiación económica del excedente es lo que permite la conceptualización de la fuerza de trabajo en tanto que capital variable, que el incremento de la productividad de la fuerza de trabajo tiene por consecuencia una disminución del precio del trabajo y, paralelamente, un incremento de la magnitud del plustrabajo, que la prolongación de la jornada laboral genera el incremento directo del plustrabajo y, entendiendo que el proceso de transformación que legaliza y legitima la intermediación de actividades contribuye a la reproducción ampliada del capital, se define a la precarización laboral en tanto que fenómeno conformado, en términos generales, por la: a. Pérdida de derechos en el marco contractual – legal; y/o una; b. Múltiple apropiación del plustrabajo...” (Vassallo, 2014b, p. 6)

Por otra parte, se observa que caracterizar las transformaciones regresivas desarrolladas en el derecho laboral en tanto que flexibilización —uni o multidimensional— implica adoptar la perspectiva del capital ya que se expresa en su terminología, que unifica y naturaliza un proceso complejo compuesto por gran cantidad de micro transformaciones en las relaciones contractuales que se invisibilizan al subsumirlas a una categoría tan general como abarcativa.

Siguiendo la lógica de que capital y trabajo son los factores antagónicos sobre los que se constituyen las relaciones sociales de producción y derivando de esta situación que la forma de intelección de un mismo fenómeno desde cada una de las perspectivas e intereses serán antagónicas también se propone entender el fenómeno de la precarización laboral en tanto que manifestación en el factor trabajo de la implementación del toyotismo.

## **5. Toyotismo, personal eventual y suspensiones**

El principio de “gestión de los efectivos por las existencias” permite una aproximación diferencial a dos fenómenos propios de la gestión empresarial toyotista que se han generalizado en las relaciones laborales institucionalizadas en los últimos 15 años, a saber, la contratación de personal eventual o por tiempo determinado como forma normalizada de empleo y la suspensión de trabajadores en función de los ciclos productivos dependientes de las interrelaciones al interior de la rama de producción.

Partimos de la noción de “fábrica mínima” como realidad propia de la forma de producción toyotista lo que implica un plantel reducido de trabajadores permanentes y una importante circulación de trabajadores temporales cuya incorporación y desafectación dependerá de este sistema de rentas relacionales que pone en funcionamiento el aparato productivo. Si bien en la ley nacional se estipula como plazo máximo 3 meses para la contratación temporal de trabajadores, la especificación de la dependencia empresaria de la demanda de terceros para establecer los volúmenes de producción, sumado a la habilitación de “toda forma legal de contratación para la incorporación de trabajadores”, junto a la primacía estipulada de los CCT-E por sobre la ley general quedando esta última reservada a regular todo lo no estipulado literalmente en convenio, sumado a la legalización mediante Acuerdo ante el Ministerio de Trabajo sobre los períodos de contratación y su delimitación como dispendio de empresa, se constituye un corpus legal legitimante de una práctica que de manera evidente contradice la ley general vigente. Este complejo regulador de la contratación de nuevos trabajadores precariza las fuentes de trabajo al establecer como normal la contratación eventual, lo que produce una inestabilidad laboral legalizada.

Sin embargo, este no es el único aspecto en el que precariza la relación salarial. La contratación por tiempo determinado o de personal eventual implica la intermediación en dicha contratación de una tercera empresa que es la selectora, proveedora y empleadora “legal” de los nuevos trabajadores. Debido al alto costo que implica esta intermediación el mantenimiento del precio de la fuerza de trabajo incorporada mediante este mecanismo para la empresa usuaria se incrementa en al menos un 20% (Véase Vassallo, 2015b). Como forma de amortización de este costo, la práctica habitual es la reducción salarial para los trabajadores ingresantes en dicho porcentaje, lo que implica un incremento en el plus trabajo apropiado por parte de la empresa usuaria para su posterior derivación como pago del

servicio. Por tanto, la precarización a la que son sometidos estos nuevos trabajadores es aún más profunda.

Más allá de esta movilidad de trabajadores hay momentos en los que ni siquiera es necesaria esta “fábrica mínima” para las necesidades productivas, motivo por el cual se pone en práctica otro mecanismo que se contrapone a la ley general pero que, sin embargo, se legaliza mediante la interrelación de diversos factores: la suspensión de trabajadores sin presentación del procedimiento preventivo de crisis. Este mecanismo permite mantener los niveles óptimos de productividad en los períodos normales, genera un clima de inestabilidad laboral que favorece la sumisión y la valoración de la preservación de la fuente de trabajo sin importar las condiciones en la que esta se produzca. A su vez, la utilización de estos periodos para la capacitación en actividades Kaizen u otras relacionadas a la actividad laboral refuerza los lazos de involucramiento con los intereses de la empresa, requisito básico del empleado en el toyotismo.

Para que esta dinámico fuese aplicable fue necesario

... “A partir de 2008 [que el] marco legal fue[ra] reiteradamente eludido, sustituyendo el PPC por la aceptación de la dirigencia nacional del sindicato de las suspensiones en tanto que reconocimiento de la crisis, tal como consta en todos y cada uno de los acuerdos homologados por el MTEySS

“Que si bien se encuentra vigente lo regulado en Ley N° 24.013 y el Decreto N° 265/02 que impone la obligación de iniciar un Procedimiento Preventivo de Crisis con carácter previo al despido o suspensión de personal, atento el consentimiento prestado por la entidad sindical en el acuerdo bajo análisis, se estima que ha mediado un reconocimiento tácito a la situación de crisis que afecta a la empresa, toda vez que con el mismo se logra preservar los puestos de trabajo, resultando la exigencia del cumplimiento de los requisitos legales un dispendio de actividad”.

Este considerando que habilita la homologación no sólo elude la exigencia del PPC sino que reforma la interpretación de las leyes no aplicadas, las que habilitan a la entidad sindical para solicitar el PPC pero no para sustituirlo con

su declaración testimonial. De manera complementaria —y como parte de los términos en los que se desarrollan las relaciones de cooperación— la provisión de fondos a la entidad sindical se realiza mediante el compromiso empresarial de transferir no sólo los montos correspondientes a la Obra Social Sindical (OSS) —obligatorios en el marco de un PPC— sino también los referentes a la cuota sindical tanto de los afiliados como de los no afiliados” (Vassallo, 2015a, pp. 4 - 5).

La derivación de este tipo de prácticas empresariales, acompañadas por la dirigencia sindical y legalizada por el Ministerio de Trabajo mediante la homologación en el período 2005 – 2015 permite dar forma y comprender el principio básico identificado por Coriat como propio del Toyotismo de “gestión de los efectivos *por* las existencias”, por una parte, la circulación de trabajadores que excede a esa fábrica mínima pero que son necesarios para responder a incrementos de producción estacionales y, por otro, la necesidad de modificar según las circunstancias la periodicidad y duración de la jornada laboral en contextos de mermas de la producción, todos mecanismos legalizados y, por tanto, normalizados, que sólo pueden ser interpretados desde una lógica organizacional específica que es la que se materializa y se resignifica como precarización desde la perspectiva del factor trabajo.

## **Bibliografía**

Coriat, Benjamin (2011). “Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, Grupo Editorial Siglo XXI.

Marx, Karl (1999): El capital, Tomo I, Libros 1 y 2, Grupo Editorial Siglo XXI.

Vassallo, Débora

(2016a) Varela, Paula y Vassallo, Débora: El disciplinamiento en la producción: la estrategia del SMATA en los lugares de trabajo, en El gigante fragmentado: Sindicatos, trabajadores y política durante el kirchnerismo, Paula Varela Coordinadora, Editorial Final Abierto.

(2016b) El rol del SMATA en la implementación del toyotismo desde una perspectiva interempresarial, VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo.

(2015a) Suspensiones en el ámbito de la industria automotriz. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

(2015b) Contratación de personal eventual en la industria automotriz. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

(2014a) Sindicatos y flexibilización laboral: cambios y continuidades en el período 2003 – 2014, VIII Jornadas de Sociología, Universidad Nacional de General Sarmiento.

(2014b) Discutir precarización. VIII Jornadas de Economía Crítica, Universidad de Río Cuarto.

(2013) Sindicalismo y capital. El caso de SMATA como emergente de la configuración de un sindicalismo que representa al capital, IV Jornadas Internacionais de Problemas Latino-Americanos América Latina: lutas, experiências e debates por uma integração dos povos

(2012) Contratación de personal eventual y tercerización de actividades en las terminales Ford, Toyota y Volkswagen.