

Buenos Aires | 13-16 de agosto de 2003

6^o

**Congreso
Nacional
de Estudios
del Trabajo**

**Los trabajadores
y el trabajo en la crisis**

IDENTIDADES, DISCIPLINA CULTURAL Y SOCIAL EN EL MARCO DEL EMPLEO
ASALARIADO JOVEN.

Autores: Osvaldo R. Battistini¹ y Ariel Wilkis²

Introducción

Desde hace cuatro años venimos realizando investigaciones en el sector automotriz centrándonos en las dimensiones laborales, organizaciones y sindicales que se han transformado desde el proceso de reconversión productiva iniciada en la década del 90' (ver Battistini, 2000, 2001 y 2002; Wilkis, 2002a; Montes Cato y Wilkis, 2002). En el transcurso de nuestro trabajo hemos ido incorporando nuevas hipótesis que surgían de los materiales empíricos y reflexiones conceptuales que desarrollábamos. Entre las innovaciones que propusimos como líneas de indagación se encuentra la perspectiva que presentamos en este artículo. Preguntarnos por la constitución identitaria de los trabajadores de las nuevas empresas automotrices supone interrogarnos por un “grupo” de asalariados o, dicho de otra manera, por los procesos y mecanismos que hacía posible o no que exista un colectivo de trabajadores. Esta manera de encarar nuestras investigaciones parte de la premisa que los “grupos sociales” no son entidades pre-constituídas, que las pertenencias colectivas son construcciones vinculadas a dimensiones biográficas, relacionales y estructurales. Esta premisa nos ubica en un contexto de indagación más amplio que aquellos que dan por supuesto la existencia de un grupo social y solo fijan su mirada en una situación fraccionada del resto de las dimensiones que atraviesan su constitución. Seguimos a Beaud y Pialoux (1999) cuando anuncian que una verdadera investigación sobre la constitución de colectivos de trabajadores debe referirse a la historia de ese grupo y de los individuos que lo componen, a las condiciones que lo hacen existir como tal y a las disposiciones individuales que en él se engendran. La dialéctica entre las trayectorias individuales, las instituciones y las condiciones estructurales marca la dinámica que nos permite comprender el devenir de un grupo social.

¹ Investigador CONICET. Coordinador del equipo sobre Identidades y Representaciones del CEIL-PIETTE del CONICET (Saavedra 15 4° Piso 1083 Ciudad de Buenos Aires). Docente de la Universidad de Buenos Aires. battisti@mail.retina.ar

² Becario del CONICET. Miembro del equipo sobre Identidades y Representaciones del CEIL-PIETTE del CONICET (Saavedra 15 4° Piso 1083 Ciudad de Buenos Aires). Docente de la Universidad de Buenos Aires. arielwilkis@sinectis.com.ar

En esta ponencia estudiamos las características del modelo organizativo-cultural desarrollado en la empresa Toyota de Argentina, la forma en que se combina una determinada forma de movilización del colectivo de trabajo y las ofertas identitarias que se realizan en ese marco. Nos preguntamos sobre la particular inflexión subjetiva en la vida de los trabajadores que produce la pertenencia a esta empresa teniendo en cuenta sus trayectorias sociales previas, los efectos en sus entornos familiares y, sobretodo, las proyecciones sobre el futuro que anima la implicancia en ella.

Si bien existen investigaciones que ahondaron en la relación identidad-mundo del trabajo en el contexto de las estrategias empresariales que buscan la identificación de los trabajadores con sus fines y valores, en esta ponencia nos focalizamos en un universo inexplorado todavía: el caso de los jóvenes trabajadores de empresas radicas en los últimos años en nuestro país. Sin un empleo estable previo, estos asalariados hacen sus primeras experiencias laborales en un medio social desprovisto de la herencia de otras formas de valorar, interpretar o actuar en el trabajo. En efecto, al ser contratados por empresas que inician su actividad en el país, como el caso que estudiamos, estos trabajadores se encuentran sin otros referentes sociales (compañeros con mayor antigüedad o experiencia, por ejemplo) que les transmitan una cultura o tradición laboral. Por lo tanto, el estudio de las identidades de los trabajadores de las nuevas empresas automotrices representa un aporte significativo para comprender como un sector de las nuevas generaciones de trabajadores se relaciona y construye formas identitarias en el ámbito laboral.

Nuestro estudio se realizó en base a historias de vida de los trabajadores, todos ellos pertenecientes al personal convenionado colectivamente, y entrevistas a los responsables del área de Recursos Humanos de la empresa y a delegados de la Comisión Interna.

La ponencia se organiza de la siguiente manera. En los dos primeros apartados presentamos algunas características de la implantación de Toyota en la Argentina y de las relaciones laborales que en ella se establecieron. En el tercero apartado nos referimos a dos modelos típicos ideales de movilización de la fuerza de trabajo por parte de grandes empresas para lograr niveles de implicancia de los asalariados con sus objetivos. En el cuarto y último apartado, analizamos las historias de vida de los trabajadores centrándonos en las dimensiones más importantes que refieren a las formas identitarias que constituyen a este grupo social.

Historia de Toyota en la Argentina.

En este primer apartado presentaremos la historia de la instalación de Toyota en Argentina y de las relaciones entre la empresa, el sindicato y la comisión interna. Esta descripción nos permitirá señalar algunos rasgos sobre el poder que adquieren dichos actores en la conformación de este espacio social. Porque sus posiciones y relaciones de poder están entrelazados con las trayectorias y experiencias de los trabajadores de Toyota su análisis requiere nuestra atención.

Por primera vez en su historia, la empresa automotriz Toyota realiza un emprendimiento productivo en nuestro país. La estrategia de ingreso del capital japonés al país se desarrolló a partir del establecimiento de una asociación con la firma argentina Decaroli, que hasta ese momento estaba dedicada sólo a la fabricación de chasis para micros de larga distancia, en su planta de la ciudad de Rosario. En la cooperación, ambas empresas contaban con el 50% de la inversión. Los japoneses aportaron el *know-how* y la tecnología, mientras que Decaroli incorporó el conocimiento del mercado nacional.

Este proceso comienza en 1994, pero dadas las características especiales del modelo productivo a implementar y de la cultura de Toyota respecto a las relaciones laborales, los empresarios japoneses insistieron acerca de la necesidad de contar con relaciones de trabajo estabilizadas y una representación sindical en la empresa. El desarrollo de la negociación por productividad y los antecedentes convencionales de varias terminales automotrices allanaron el camino para que la primer premisa pudiera cumplirse sin mayores sobresaltos. La segunda condición empresaria encontraría dificultades insalvables en el modelo sindical argentino, por lo cual se debía abandonar la idea de contar con un sindicato propio (tal como sucede en Japón) para negociar con representaciones gremiales a nivel de la actividad o la rama.

No obstante esta limitación, la implantación de Toyota se realizó a través de la negociación con uno de los sindicatos del sector (SMATA) que le otorgó a la empresa la posibilidad de acordar un convenio colectivo de trabajo según sus requerimientos productivos, organizaciones y culturales pero sin que esto signifique dejar de lado la representación sindical según el modelo gremial argentino. Las condiciones y resultados de la primer

negociación colectiva entre las partes refleja la singularidad del comienzo de Toyota en Argentina en lo que refiere a las relaciones laborales. Este fue resultado de un acuerdo previo al comienzo de la actividad productiva y por lo tanto sin trabajadores, el sindicato llevó adelante una *representación virtual* que derivó en la posibilidad establecer normas convencionales que no aparecían en el resto de los convenios del SMATA. Este primer vínculo entre la empresa y el sindicato es la marca de origen del arreglo sobre los campos de acción de cada uno de ellos.

La planta de Toyota se instaló en la zona de Zarate - Prov. de Buenos Aires – bajo la lógica de una fábrica de montaje. La Argentina es elegida para la producción de utilitarios ligeros (pick ups) fabricados en cuatro versiones, que combinados con diferentes tipos de motores pueden llegar a alcanzar 20 variantes (Novick y otros, 2001). La filial local recibe de la casa matriz alrededor del 50% de los componentes y el resto es aportado por autopartistas nacionales y del Mercosur, tienen una capacidad instalada de 20.000 unidades anuales que nunca alcanzó (ver cuadro 1). Hoy en día 80% de la producción de Toyota es exportada a Brasil, Perú, Uruguay y Chile, situación que le permitió amortiguar la caída del mercado interno. El cálculo para este año es producir alrededor de 12.500 vehículos.

Unidades producidas por Toyota 1997-2002

1997	1998	1999	2000	2001	2002
10.160	18.260	13.211	17.319	16053	11.173

Los primeros trabajadores contratados fueron reclutados entre los colegios de la zona y ciudades cercanas. El principio que guiaba la selección era que debían ser operarios sin experiencia laboral ni sindical previa para que la empresa los formará íntegramente en su filosofía de trabajo. Esta condición pretendía mantener a raya los “vicios” que, según la gerencia local, tienen los trabajadores automotrices de empresas tradicionales. La primer etapa de contratación se realizó utilizando los mecanismos de promoción del empleo - Programa Emprender y otros - y posteriormente estos trabajadores fueron efectivizados. Algunos operarios de mayor jerarquía fueron enviados a Japón para que conozcan de cerca el sistema de producción Toyota.

Las etapas de selección de personal consistieron en un conjunto de entrevistas (alrededor de siete) individuales y grupales, centradas sobretodo en aspectos psico-motivacionales. La cuestión técnica no era una prioridad en la selección. La capacitación del personal fue básicamente en la línea siguiendo los parámetros de entrenamiento en el lugar de trabajo. La capacitación del personal tuvo fundamental importancia para la puesta en marcha del Sistema de Producción Toyota (SPT)³

Todos los operarios tenían la escuela secundaria finalizada y en algunos casos cursaban o habían terminado los estudios terciarios/universitarios (sobretodo quienes ocupasen puestos que requerían un perfil más técnico).

A diferencia de la mayoría de las empresas terminales, Toyota no ha aplicado despidos ni suspensiones entre sus efectivos durante los últimos años. En cambio, realizó un ajuste sobre el plantel de contratados y utilizó el mecanismo de compensación horaria que establece su convenio. Este sistema permite que la empresa acredite horas a su favor cuando se reducen los turnos y días de trabajo que deben ser devueltas por los trabajadores en el futuro. En la actualidad hay todavía trabajadores contratados a través de las empresas de trabajo eventual.

Toyota, el sindicato y la comisión interna: la disputa por la representación.

La noción de “campo” de Bourdieu nos permite describir las posiciones y relaciones que adquieren los representantes de la empresa y del sindicato en el espacio laboral Toyota. Todo campo se estructura en función de una desigualdad de fuerzas para movilizar determinados capitales o recursos. Como estos se distribuyen permite comprender la dinámica que encierra dicho campo y las lógicas prácticas de sus ocupantes. Esta noción de campo permite vislumbrar la vinculación de la dimensión del poder con las formas identitarias de los trabajadores. Parafraseando a Marx, podríamos decir, “las identidades son creadas por los sujetos pero en circunstancias que no eligieron” dado que estas elaboraciones no son

³ El SPT consiste en una red de distribución en el seno de la empresa y entre sus proveedores. Se basa en la idea de T. Ohno de “producir aquello que se haya vendido”. El punto de partida es el pedido emanado del cliente, a partir del cual se establece el plan de producción de Toyota y se da todos los días la orden de fabricación de automóviles a la cabeza del taller de carrocerías, desde donde se comienza el sistema de órdenes de producción en toda la planta, así el sistema se desarrolla desde allí hasta el taller de montaje final. Cada una de las autopartes necesaria para el montaje es entregada por los proveedores internos y externos siguiendo las reglas del justo a tiempo. (Shimizu, 1999)

solipsistas ni intencionales sino relacionales y conflictivas. Por este motivo, la problemática de lo textual o narrativo esta inscrita en el campo de las relaciones de poder. De esta manera, la noción de poder resulta fundamental para pensar la dimensión relacional de la identidad. En el entramado de relaciones sociales no todos los sujetos tienen la misma capacidad de imponer sus propios discursos y sus propias representaciones sobre el mundo. La “lucha simbólica” (Bourdieu, 1985, 1987) que estas expresiones contienen también interviene en el proceso de construcción identitaria. La recepción e incorporación de discursos identitarios depende, en parte, del capital simbólico del que los emite, vale decir, de la autoridad social y el reconocimiento que ha adquirido en pugnas simbólicas anteriores. Esto nos lleva a buscar en todo campo social los actores legitimados para producir un discurso reconocido, con autoridad (Wilkis, 2002b).

Las lógicas que dominaron las acciones de la empresa, el sindicato y la comisión interna estuvieron atravesadas por tensiones particulares para cada una de ellas. A continuación señalamos las más relevantes.

La llegada de Toyota a la Argentina supuso para el SMATA, por una parte, un desafío, ya que debía enfrentar directamente al modelo de organización de la producción que se desarrollaba sólo en alguno de sus aspectos y generando modelos híbridos en otras empresas. Además, la gestión japonesa planteaba ciertas premisas que condicionaban el ordenamiento de las relaciones laborales en la nueva planta, ya que las características de las relaciones de trabajo y de la filosofía de la producción que imponían el modelo japonés condicionaría su relación con los propios trabajadores de esta empresa. (Battistini, 2001).

En este sentido la tensión se encuentra entre actuar como garante de la inversión y el desarrollo de la empresa pero al costo de perder la capacidad de obtener reconocimiento como portavoz autorizado de los trabajadores. En algún sentido esta situación queda reflejada en el manera que el sindicato dejó a su suerte a la obra social de la zona y la manera que algunos dirigente marcan la distancia que los separa a ellos de los trabajadores de la empresa.

Por parte de la empresa aparece la necesidad de respetar la existencia de una representación sindical en la planta pero acotando los márgenes que esta puede desarrollar con criterio autónomo. En palabras de un Gerente de Recursos Humanos,

“El tema está en que sigue siendo más eficiente y resume mejor los problemas cuando el operario en vez de ir a la comisión interna va a su supervisor... Ese canal es mucho más aceitado. Parte del sistema de producción de Toyota está organizado así, que el supervisor no sólo resuelve los problemas de producción, sino los personales, de cualquier índole. Entonces, está tan arraigado en la cultura el mando japonés que un supervisor cuando pide algo para un operario es razonable, instantáneamente se resuelve. En cambio cuando viene vía delegados, lamentablemente siempre algún filtro tiene que pasar... La pregunta es: ¿por qué me lo pedís vos (por el delegado) y no me lo pide el operario directamente? Entonces, a veces termina siendo un poco más largo el camino vía comisión interna que vía supervisor.”

Para la comisión interna las tensiones en sus practicas están vinculadas a las fricciones que surgen con respecto a los niveles mayores del sindicato y con respecto la manera que la empresa cierra los espacios para reinvidicarse como vocero del colectivo de trabajadores. En Toyota se refleja la composición socio-cultural de un grupo de trabajadores con niveles de estudio elevados, una edad promedio de 25 años y que tienen sus primeras experiencias laborales en la empresa japonesa. Por otra parte, se desempeñan en un medio social desprovisto de la herencia de otras formas de valorar, interpretar o actuar en el trabajo. Estos trabajadores se encuentran sin otros referentes sociales (compañeros con mayor antigüedad o experiencia, por ejemplo) que les transmitan una cultura o tradición laboral. Los propios delegados se asumen bajo estas características cuando enuncian las dificultades para entablar el trabajo sindical sin una base previa de conocimientos en lo que refiere a los asuntos gremiales. Enfrentados a su propia falta de experiencia, a un colectivo desprovisto de una valoración sindical y a un sistema de trabajo que canaliza directamente la relación trabajador-empresa, los jóvenes delegados buscan mecanismos para ampliar el estrecho margen de acción que tienen. En este caso, la crisis de la obra social afectó más que en otros la tasa de afiliación ya que para gran parte de los trabajadores es el principal vinculo con lo sindical. En palabras de un delegado, *“el sindicato funciona como una garantía pero en Toyota no nos hemos organizado de tal manera que el trabajador crea que nosotros podemos mejorar su condición de vida.”*

La ausencia de conflictos representa para los delegados una situación ambigua. Si bien la preservación del empleo es fundamental esto no resulta como producto de una intervención del sindicato sino de la estrategia de la empresa⁴ de generar confianza en el trabajador y afianzar el sistema de producción.

⁴ “El puesto de trabajo no es una preocupación (del sindicato) esta cuidado por la empresa”.

En un primer momento, la relación entre los directivos de la empresa y el sindicato central era más corriente y fluida, seguramente como derivación de la firma del convenio y la ausencia de una representación clara en la planta. A medida que la CI se fue afianzando en su espacio, los delegados se convirtieron en interlocutores de los directivos para las relaciones laborales cotidianas y se espaciaron los contactos con la delegación y el sindicato central. Según la GRH, esto último ocurrió debido a que los delegados de la CI “viven el día a día en la planta” y, por lo tanto, conocen los parámetros culturales establecidos por Toyota, lo cual contrasta con la mirada externa que puede tener un dirigente sindical externo.

Esta claro que los miembros de la comisión interna por edad, por su credenciales educativas y por pertenecer a una empresa con las características de Toyota, tienen un “habitus” singular si lo pensamos en relación a delegados de otras empresas o a los mismos dirigentes de SMATA. Cierta incompreensión se deja traslucir entre estos niveles.

Incluso los delegados nos han hablado de que en reuniones sindicales con otros miembros de comisiones internas ellos eran vistos al principio como “bichos raros” para quienes pertenecían a las empresas más antiguas. En la actualidad en el resto de las empresas el promedio de edad de los delegados es de 40-45 años y 10-15 años de trabajo sindical a diferencia de los de Toyota que tienen alrededor de 26 años y entre 3 y 6 de delegados.

Al igual que gran parte del discurso sindical los delegados se definen “orgánicos” del sindicato, reconociendo que dentro del gremio se puede cambiar las cosas pero afuera de él no se puede hacer nada.

El nivel de afiliación en la empresa es relativamente bajo, si se lo compara con otras terminales automotrices. Sólo entre el 30 y el 40% de los operarios están afiliados al sindicato.

<i>Empresa</i>	<i>Tasa de afiliación</i>	<i>Composición CI</i>	<i>Firma del último convenio</i>
Fiat Auto	45%	3 delegados titulares y 2 suplentes	2000
VW -Cba -	55%	7 delegados	1988
VW -Pacheco-	90%-100%	5 delegados titulares y 3 suplentes	1988

Renault	S/d	6 delegados titulares y 5 suplentes	1989
Ford	90%-100%	12 delegados	1988
Toyota	30%-40%	3 delegados titulares y 2 suplentes	2000
Mercedes Benz	95-100%	8 delegados	1989

Fuente: Novick y Wilkis, 2002

El compromiso visto desde la empresa

En una sociedad en la cual el desempleo y la precarización laboral son la norma, quienes cuentan con un empleo son más propensos a la aceptación, sin demasiadas resistencias, de las condiciones impuestas en el ámbito de la relación con el capital. Este último cuenta con mayores alternativas para reforzar la implicancia de los trabajadores a los requerimientos de la empresa. La generación de dichas alternativas se desarrolla a partir de mecanismos que combinan parámetros contractuales, prácticas organizacionales y elementos discursivos e ideológicos de diferentes ordenes.

Por un lado, el modelo de contratación tiende a fluctuar entre relaciones temporarias y por tiempo indeterminado. En las grandes empresas, las primeras son utilizadas generalmente como una forma de generar un mercado interno en la empresa que facilite la selección del personal. Actualmente, ante la ausencia de formas contractuales especiales la utilización de las empresas de contratación temporaria es lo más usual⁵. En algunos casos se recurre también a la iniciación de la relación vía el período de prueba que establece la legislación vigente. En cualquiera de los casos, este período de inserción en la empresa permite al empleador poder identificar no solo, y quizás con cada vez menos relevancia, las capacidades técnicas del trabajador para realizar la tarea prevista, sino principalmente posibilita la puesta a prueba de sus rasgos psíquicos y emocionales en la relación con los desafíos del trabajo diario y en el vínculo con sus superiores así como con sus propios compañeros. Por otra parte, y en forma colateral a esto último, permite identificar cuales de los potenciales trabajadores son más propensos a incorporar valores cercanos a la ideología de la propia empresa.

En lo que respecta a los modelos técnico-organizacionales, se desarrollan en distintas empresas, en forma combinada, formas provenientes del modelo japonés de gestión de la organización productiva y modelos de gestión de los recursos humanos de origen norteamericano. En el primer caso, la puesta en marcha de los dispositivos japoneses de organización tiende a dar prioridad a modelos asentados en el trabajo en grupo, la polivalencia y procesos de logística y desarrollo diario de la tarea que tienen como premisa la autoactivación de cada uno de los trabajadores en su puesto de trabajo. Pero además, este modelo representa una forma particular de paternalismo, adaptado a las empresas más grandes dotadas de trabajadores calificados: el régimen “toyotista”. La integración buscada descansa en las relaciones entre los propios trabajadores y entre estos y sus superiores. Uno de los elementos fundamentales de la organización para buscar este efecto es el manejo de la dirección de personal, dirigida a la movilización de los asalariados en la empresa, tratando de evitar que los mismos se identifiquen con su sección de trabajo o con su grupo de colegas sino, por el contrario, que ellos se identifiquen con la empresa en su conjunto. Los trabajadores más dedicados y cooperativos son recompensados mediante promociones más rápidas, mientras que las ovejas negras son excluidas (Coutrot, 1999).

Por el contrario, el modelo estadounidense, si bien tiende a utilizar técnicas organizacionales similares a las que se desarrollan en el modelo toyotista, el énfasis está puesto en la implementación de diagramas de gestión de la fuerza de trabajo dirigidas a incentivar formas relacionales particulares entre los trabajadores. Más que hacia la búsqueda de una fuerte identificación con la empresa se trata de difundir entre los trabajadores la idea de la eficiencia y la eficacia en la tarea. Esta misma lógica está inscrita en la estructuración de los mecanismos de selección de acuerdo a las capacidades del personal y se denomina corrientemente como el “sistema de competencias”. La *competencia* para los teóricos del management denominado como “participativo”, está ante todo centrada en la idea de la contribución de los trabajadores a la *competitividad* de la empresa. Es entonces, la empresa la que debe evaluarla (en la contratación), desarrollarla (por el trabajo y su organización), y reconocerla (por el salario y, quizás, por la carrera). Así se desarrolló, en los años ochenta, lo que Dubar (2000) denomina “vulgata de la competencia”, que devino rápidamente en una suerte de credo del management y de los consultores. “Saber”, “saber hacer” y “saber ser”

⁵ Hasta la promulgación de la Ley 25.250, en el año 2000, la existencia de formas promovidas de contratación permitía el establecimiento de contratos anuales o bianuales.

devinieron las tres fuentes de las competencias, rápidamente retransmitidas como las cualidades a exigir y/o a desarrollar en todos los asalariados: iniciativa, responsabilidad y trabajo en equipo. La formación continua puede ser vista como un mecanismo destinado a desarrollar estas cualidades entre los trabajadores y a transmitirlos. Una de las nuevas nociones que se desarrolla a partir de este modelo de inserción en la empresa y la búsqueda de la identificación por estos mecanismos es lo que se denomina como “empleabilidad”. Así, dice Dubar que en los noventa la lógica de la competencia se modificó y ya no son ni la escuela ni la empresa las que producen las competencias que los individuos necesitan para acceder al mercado de trabajo, obtener un ingreso y hacerse reconocer, sino que son los mismos individuos los responsables de toda esta tarea.

En el momento de la selección del personal y durante el período previo al ingreso definitivo de los trabajadores al plantel de la empresa, junto a la identificación de quienes mejor se adaptan a las necesidades del modelo productivo, se disponen mecanismos destinados a reproducir valores y actitudes especiales en los mismos. En algún caso, este período se asienta sobre todo en la inculcación de formas organizativas y de relación interna que tienden a priorizar la identificación con el espíritu de la empresa. En otros casos, el acento está puesto en el incentivo de valores de tipo competitivos entre los trabajadores. En este último caso el proceso de selección tiende a incorporar técnicas conductistas de orden psicológico para reconocer quienes están más predispuestos a la búsqueda permanente del éxito a través de su actividad. En ocasiones mediante dispositivos de características lúdicas se pone en competencia a los potenciales trabajadores y se registra el tiempo y las habilidades demostradas en la acción. En otros casos se trata de lograr que los candidatos a ingresar a la empresa demuestren la capacidad de confiar en sus propios compañeros, aún arriesgando su propio físico⁶.

Tanto en el modelo japonés como en el modelo estadounidense el discurso de la empresa está siempre presente frente a los trabajadores, y mediante él se trata de lograr la adhesión permanente de los mismos a los valores que refieren a las necesidades de la producción en cada momento. Dicho discurso se pone de manifiesto frente a los trabajadores desde el preciso

⁶ En este caso hacemos mención al hecho que en algunas empresas se impulsa a los trabajadores a subir a escaleras con los ojos vendados y a arrojarlos al vacío, mientras el resto de sus compañeros los esperan debajo para detener su caída. Otra manera es hacer que un grupo de trabajadores deba pararse en forma de círculo

momento en que se realiza la selección. Las pautas que antes describíamos acerca de las competencias están inscritas en una lógica que tiende a seleccionar solo a los pasibles de adherir a la filosofía de la empresa.

De cualquier modo, esta adhesión puede tener dos vías de concreción: por *consenso* o por *adaptación forzada*. Teniendo en cuenta que los límites entre una y otra de estas alternativas pueden llegar a ser difusos, podemos afirmar que, en el primer caso, se trata de la inserción más efectiva en la producción. Es el modelo que tiende a lograr hacer de la identidad frente al trabajo de los asalariados una misma cosa con los intereses de la empresa. Esto se logra a través de otorgar ciertas garantías a los trabajadores (de empleo, de carrera, de ingreso salarial), poniendo a su servicio canales de atención permanente a sus demandas individuales y dando adecuada respuesta a las mismas, relacionando la actividad de trabajo o las formas de actuar en cada una de las circunstancias que allí se generen con los desafíos que pueden encontrar en su vida cotidiana, premiando actitudes colaborativas, haciendo partícipe al trabajador de los éxitos de los proyectos de producción encarados. En definitiva se trata de establecer parámetros permanentes de reconocimiento del trabajador y su papel en espacio laboral, así como el mayor o menor énfasis en adquirir habilidades de trabajo que le permitan ser más productivo o demostrar su predisposición a colaborar con el progreso de la empresa en esta materia. En ese sentido, podemos afirmar que, en este caso, si en el ingreso primaba la presión ejercida sobre los trabajadores sobre el marco socioeconómico externo (desocupación, precarización laboral, pobreza) para aceptar los condicionamientos impuestos por el modelo productivo, con el tiempo esto queda relativamente velado de su pensamiento inmediato y es superado por el consenso hacia los valores de la empresa. En muchos casos, los trabajadores dejan de lado aspiraciones dirigidas a otras actividades (estudio, deportes, etc.) por poner todo su esfuerzo en la concreción de una carrera en dicha firma. Asimilamos este modelo ideal al que se desarrolla en las empresas bajo gestión japonesa.

En la segunda forma de adhesión, la primacía del marco externo continúa a lo largo de la mayor parte de la permanencia en la fábrica. Los condicionantes ideológicos impuestos por la empresa no tienden a ser complementados por las seguridades y reconocimientos que se dan en el anterior modelo. Por otra parte, y quizás como contrapartida de lo anterior, lo que prima

mientras otro de entre ellos debe colocarse en su centro y balancear su cuerpo, dejándose caer hacia los lados, contando con la “confianza” que el resto lo detendrá antes de caer al suelo.

es la puesta en competencia permanente de los trabajadores entre sí. Se trata de evitar toda posibilidad de generación de alianzas o compromisos fuertes entre los compañeros de trabajo y se los hace disputar espacios en pos de alcanzar el desarrollo personal. En este sentido, el reconocimiento es mayormente asimilado a la demostración del éxito personal por esfuerzo propio. Desde allí, podemos afirmar que quienes adhieren a los valores impuestos, lo hacen forzados por una circunstancia externa o presionados porque la única forma de obtener mejoras substanciales es ganándole al otro. Este modelo corresponde, en mayor medida, al que se lleva a cabo en las empresas administradas por compañías de origen norteamericano.⁷

De la “Familia Falcón” a la “Familia Toyota”

Los estudios sobre formas identitarias de jóvenes trabajadores han señalado la existencia de una ruptura generacional entre los nuevos ingresantes al mercado laboral y sus padres. Estos clivajes recaen sobre las dificultades de los primeros para reproducir las implicancias en el trabajo de los segundos, de desplazar al trabajo como espacio generador de identidades y buscar otras mediaciones de subjetivación relevantes (ver Svampa, 2000). En el caso que venimos analizando planteamos, por el contrario, que es posible ver en los trabajadores de Toyota cierta reactualización de principios heredados de las generaciones anteriores que no permite hablar de rupturas generacionales fuertes.

En general, parecería que, en Argentina hoy, la herencia o el legado familiar del progreso a través del trabajo resulta en una imposibilidad. En cambio, para el caso de los trabajadores de Toyota, el cumplimiento de dicha herencia parece algo totalmente posible, incluso hasta superar la performance de sus propios padres en el trabajo. La alegría familiar por el ingreso a la planta es el momento festivo que mejor refleja la posibilidad de que dicha herencia se cumpla, que se pueda mantener generacionalmente la esperanza de movilidad social que ha sido cortada trágicamente por los años del neoliberalismo. Este ingreso puede transmitir hacia los padres la convicción de que los esfuerzos de crianza y enseñanzas no han sido desperdiciados, que el hijo asume dichas experiencias como “valores” a ser aprovechados e incluso convertirlos en clave del éxito. Esta experiencia minimalista pero de gran repercusión

⁷ En ninguno de los dos casos queremos afirmar que en todas las empresas de uno u otro origen del capital estos modelos se apliquen en forma pura, solamente podemos decir que lo que indicamos corresponden a sus rasgos principales.

familiar es ampliada en una época donde la hostilidad y los peligros atraviesan subjetiva y objetivamente las condiciones de vida de los jóvenes de los sectores medios bajos.

“Los viejos van viendo que uno va creciendo, se quedan más tranquilos, ven que la educación que le dieron a su hijo realmente fue para bien y no para mal. Ellos se deben sentir bien que uno no agarró para mal lado. Hay tantas cosas dando vueltas, la droga, tanta gente robando, uno siempre le dio para el lado del laboro, por más que haya ganado poco al principio y que laboraba 12, 16 horas y siempre le di para adelante, así que creo que debe pasar por ahí la alegría de ellos” (trabajador Toyota, 29 años)

“Después que yo entré en Toyota, era un orgullo para mi familia era un orgullo por decir que era una automotriz grande e importante a nivel mundial.” (Trabajador Toyota, 27 años)

La entrada a Toyota permite ciertos reaseguros tanto para los que venían de una experiencia laboral previa signada por la precariedad como para los que aventuraban esta trayectoria cuando terminasen la escuela secundaria. Para los primeros, las comparaciones entre el nuevo trabajo y los anteriores están a la orden del día para señalar la distancia que separa la precariedad y el rebusque con un trabajo cuidado, seguro, en blanco, etc... Para los segundos, son los padres y hermanos quienes aconsejan no desaprovechar la oportunidad de trabajar en una empresa “como Toyota”. Para unos y para otros entrar a Toyota era una oportunidad que no había que dejar pasar.

“En el campo trabajaba en negro, entraba a trabajar a las 6 de la mañana y eran las 7 de la tarde y estaba trabajando todavía, no me pagaban hora extra, todo sucio, no me daban de comer, no me daban transporte, nada. En la estación de servicio también, me pagaban el sueldo, pero no me daban transporte, no me daban de comer, tenía los francos como a ellos se les antojaba, me decían vos tenés franco martes y miércoles e ibas rotando.” (Trabajador Toyota, 25 años)

El hecho de ingresar a una gran empresa y lograr un reconocimiento social a partir de ese lugar hace que los jóvenes valoricen el espacio obtenido y traten de reforzar su pertenencia a él. En ese mismo sentido, aún considerando que la formación general recibida puede no tener demasiada correspondencia con la formación específica y la propia actividad que desarrollan en la planta, la primera también adquiere jerarquía y legitimidad porque fue la puerta de entrada o el elemento distintivo que les permitió el ingreso.

Se genera, entonces, una consideración mucho mayor aún sobre el escalón ascendido con el trabajo. Cuando el contexto general, y las experiencias cercanas (de amigos o familiares) demuestran que resulta muy dificultoso encontrar espacios para el ascenso social, el hecho de haberlo alcanzado tan tempranamente sobrevaloriza ese paso y hace que inclusive se juzgue a sí mismo como “un elegido”.

Trabajar en Toyota no pasa desapercibido, es un símbolo que requiere ser interpretado a través de las interpretaciones que dan los mismos trabajadores sobre sus experiencias en la empresa y fuera de ella. En este sentido, los efectos que producen las miradas, expectativas y evaluaciones del entorno más cercano dejan sus huellas sobre la manera de actuar la pertenencia a la empresa.

El trabajo en Toyota es una marca de distinción, en el barrio, en su propia familia, con sus amigos. Ser un trabajador, en este caso, es ser “alguien”, pero no por el mismo hecho de serlo, sino por estar en un “lugar” de prestigio, y eso es Toyota. Las miradas y percepciones de familiares, amigos o vecinos convierten la pertenencia a la empresa en un valor de distinción. Son investidos de un prestigio positivo que no siempre puede ser actuado por los trabajadores. En ocasiones, los trabajadores realizan estrategias de ocultamiento para evitar que esta valoración devenga en una distancia social-simbólica que produzca situaciones que sean vividas incómodamente. Pero también existe la posibilidad que esta condición sea sobrevalorada y genere en quien es así evaluado un dislocamiento entre su situación real y la simbólica, porque en definitiva “no hay mucha diferencia”. En la mayoría de los casos, la actuación pública y la vivencia íntima están imbricadas en el orgulloso que produce trabajar en Toyota y ser reconocido por otros externos a la planta.

“Cuando entre muchos se pusieron contentos, “ Ah Toyota” además, porque quieren que sus hijos vengan a trabajar acá. Toyota es algo grande. Además, porque ahora se sabe que van a tomar gente. Todos te preguntan “cuando toman, cuando toman” o te dan para que traigas los Curriculum.” (Trabajador Toyota , 21 años)

“Yo conozco chicos que solo toman su trabajo como un trabajo. Ellos se dedican a la construcción, ellos en cuanto transporte tienen que ir en camioneta acá te pasan a buscar por mi casa” “Yo no soy de decir lo que tengo pero yo pienso que hay mucha diferencia.” “ la diferencia está” (Trabajador Toyota, 24 años)

La interpretación sobre la propia experiencia en la empresa y las ligazones de ella con respecto a la trayectoria individual es una transacción subjetiva ineludible. De esta manera, lo que hace fuerte la identidad construida como trabajador de Toyota es conformarse en una referencia hacia el pasado y hacia el futuro. En el primer caso como factor de reinterpretación del mismo, y su valoración como elemento que le permitió acceder a ese lugar de privilegio, y en el segundo caso como espacio desde donde mirarse mejor posicionado. De manera terminante muchos de los trabajadores re-interpretan su trayectoria como un camino lleno de obstáculos – sociales, familiares – que fueron superados por el empeño y el esfuerzo que ellos pusieron para lograr algunos objetivos. Esta visión sobre el pasado se actualiza en el presente

cuando las mismas actitudes son las que les permitieron mantenerse y crecer en la empresa. En este sentido, la inversión que exige la empresa, en términos laborales, afectivos, de esfuerzo, rinde beneficios tanto hacia el pasado como hacia el futuro. El primero aparece como el camino correcto que se transitó para llegar hasta donde se está y el segundo es representado como promesa a alcanzar si se continua trabajando como hasta ahora. La afirmación subjetiva de haber elegido el camino correcto y en muchos casos deseado permite comprender el éxito de la incorporación identitaria que realizan los trabajadores de Toyota.

Las carreras laborales realizadas en otras épocas por los trabajadores se desarrollaban mucho mas lentamente, y el acceso a puestos de conducción o de responsabilidad dentro de una empresa eran el resultado de años de esfuerzo en un mismo puesto o como correlato de la transición entre distintos niveles de jerarquía. En la actualidad el otorgamiento de responsabilidades parece ser menos un “sendero evolutivo” y, por el contrario, responde a necesidades inmediatas de la producción o del modelo organizativo vigente. La correlación de este factor con una tendencia a la contratación de trabajadores recién egresados de su formación secundaria y con la existencia de puestos de conducción en el grado más cercano a la producción directa (Teams Leaders) facilita aún más la autocomprensión de la trayectoria laboral en términos del lo correcto del camino elegido .

Esta afirmación identitaria se refleja en los profundos cambios de trayectoria y en las proyecciones que se realizan en la mayor parte de los casos. Los trabajadores suelen abandonar caminos que los conducían por carreras dirigidas en otro sentido (estudios terciarios o universitarios, deportivas, etc.) y sustituirlas por la carrera “ofrecida” por la empresa. El crecimiento personal queda solo centrado principalmente al potencial desarrollo en Toyota. Las apuestas en el estudio, por ejemplo, son resignificadas (incluso cambiando el contenido de la formación, para ligarlo a la temática automotriz) en función de convertirse en credenciales a valorizar dentro de este nuevo espacio laboral.

“Yo entré a trabajar por una cuestión de necesidad fundamentalmente.. Yo quería seguir estudiando e intenté seguir estudiando en varias oportunidades, perdí años de estudio porque no me daban los horarios, pero, en este momento, nunca podría llegar a dejar el trabajo,. En el momento en que yo emprendí el trabajo en Toyota trabajaba mi mamá sola, entonces si o si necesitábamos más de un sueldo en la casa, listo.. Ahí vine yo y después vino mi hermano atrás. (si tuviese la oportunidad de dejar Toyota) en este momento no lo dejaría... no, no, no... sino que podría estudiar paralelamente y abocarme más en el tema de Toyota, o sea yo lo querría hacer es encaminarme más por ese tema, estoy tratando de hacerlo, para ver si me dan los horarios... por el momento estudio inglés, computación, ese tipo de cosas que te ayudan, los trabajos que estoy haciendo en la empresa”(Trabajador Toyota, 25 años)

La constitución de este grupo de trabajadores, habíamos señalado, estaba atravesada por la realidad objetiva de carecer referencias intralaborales que transmitan formas de ser en el trabajo. Culturalmente estaban desprovisto de símbolos y practicas que los haga actuar como grupo constituido. En este caso no había una “herencia” común más allá de la que traían individualmente. Por lo tanto, se volvió un objetivo prioritario de la empresa dotar a los sujetos individuales de una pertenencia que los haga constituirse como grupo social. En este trabajo de construcción existen ciertas figuras que cobran relevancia. El Team Leader y el Group Leader aparecen en este proceso ocupando un lugar central. Para muchos de los trabajadores estos fueron los primeros “representantes” de la empresa en quienes confiar y dejarse guiar hasta encontrar en él un apoyo.

“(Cuando entre) Yo esperaba sentirme cómodo, aprender muchas cosas, que en enseñe la empresa a comunicarme con la gente, a trabajar en grupo. Como nunca trabajé yo tenía miedo de no saber y ellos te enseñaban cada paso. A mí el Grupo Leader me enseñó.” (Trabajador Toyota, 21 años)

En algún sentido, el Team Leader y el grupo leader enseñan las “reglas del juego” que se necesitan saber. Pero, además, el team leader, por ser la figura mas cercana a cada trabajador de cada célula no se presenta como alguien absolutamente diferente y distanciado de ellos, muy por el contrario aparece como uno mismo. A diferencia de lo que sucedía en la producción taylorista-fordista con el supervisor, quien adquiría el carácter de “otro”, más cercano a la empresa (casi traicionando la clase cuando se trataba de un ascenso desde ser un trabajador más), el team leader es colocado por el modelo toyota como un “pariente cercano” al que hay que emular, mas que al que se enfrenta y hay que enfrentar. En este sentido, la actuación del team Leader es la demostración más palpable que la empresa no produce figuras conflictivas y que siempre trata de viabilizar la comunicación fluida con la ella, ofreciendo espacios de identificación identitaria.

En algunos casos, la diferencia entre el team member y el team leader se hace tan sutil que pueden hasta invertirse momentáneamente la figura del que da las ordenes y el que las recibe.

El primero es el team leader, luego el groupe leader, el jefe de turno y el jefe de sección. En este momento..., estoy acercándome a categorías de ellos, realmente es lo que pasa, yo no tengo la posibilidad de ascender, igual que varios chicos de acá, porque no está la vacante, pero lo que uno sabe se respeta, yo a veces tengo que laburar a la par de ellos, por ejemplo el día de hoy me tocó tener a dos team leaders a cargo, porque yo estaba haciendo un trabajo especial y necesitaba ayuda, ellos tenían que hacer prácticamente lo que yo necesitaba en ese momento y mientras yo estaba con la computadora ellos tenían que hacer, las cosas que yo

necesitaba en ese momento, era fundamental. me voy metiendo en el campo de ellos y me voy codeando, voy entrando en su lenguaje, entonces me introduzco en el ambiente y me trato de adaptar... . (Trabajador de Toyota, 25 años)

El team leader y el group leader te señala cuando tenes un problema grave. Siempre lo tomas para mejorar. "Es bueno que te digan las cosas para mejorar, para crecer". "Es un buen sistem". (Operario de Toyota, 24 años)

La posición ocupada en el colectivo de trabajo y las trayectorias en la empresa no aparece como una restricción para avances futuros, pero tampoco significa una restricción impuesta por Toyota. En todos los casos, los trabajadores plantean su futuro a partir de las perspectivas de progreso (de *team member* a *team leader* o de este a *team groupe*, etc.). En el caso que su posición actual sea la misma de su ingreso, por distintos factores la responsabilidad no es adjudicada a otro como la empresa o los superiores sino a falencias externas (empresa contratista) o propias (no adaptación total a los requerimientos de trabajo). Las promociones y evaluaciones no aparecen dejadas al azar o al arbitrio de algún superior, los trabajadores consideran que ellas son el resultado de una evaluación sobre el rendimiento y potencialidades de ellos. Ninguno de nuestros entrevistados señaló disensos con las evaluaciones. Por el contrario, el momento de determinación de las promociones es un tiempo utilizado para incorporar el punto de vista del Team Leader quien marca los aciertos y los errores. Esta incorporación se transmuta en los principios de acción que guían el esfuerzo. El criterio del team leader no es solo un criterio de trabajo sino que también es moral.

"El trabajo del team leader es contenernos personal y laboralmente y si lo personal afecta tu trabajo debes consultarlo. Es una relación fluida. Es una persona que puedes consultar."(Trabajador Toyota, 24 años)

La norma moral, que implica el buen comportamiento en la empresa, el buen trato con los compañeros, es algo que DEBE ser cumplido y el que no lo hace es sancionado.

"Yo, como team leader trato de sacar lo bueno de todos. Cuando entré, que era team member, que tenía un team leader que tenía mucha inteligencia, era muy bueno, sabía muy bien lo que era un liderazgo. De él tomé todo lo bueno y lo malo lo dejé aparte. A él después lo echaron, se empezó a manejar mal. Yo con él conversé dándole un consejo (...)Él manejaba mal la gente, tenía problemas con la gente del equipo, con la gente de arriba, faltaba... yo veía que a él no le iba a hacer nada bien. Él me dijo que él sabía lo que hacía y yo di por cumplida mi tarea, de ahí en más cada uno es grande y sabe lo que hace. Él dijo que sabía y le fue mal... antes él siempre te estaba empujando para que dieras mas..." (Trabajador Toyota, 29 años)

En este proceso de constitución del grupo ciertos aprendizajes son centrales para no quedar excluido. La "responsabilidad", la "comunicación" y el reconocer las sugerencias de los otros son características incorporadas en las formas de actuar en el trabajo.

"una empresa nueva tiene que hacernos de nuevo a todos, entonces la formación que adquirí acá la valoro mucho, porque también yo aprendí a trabajar en grupo, a relacionarme con gente, a

tener responsabilidad, porque nosotros donde estamos tenemos mucha responsabilidad, a trabajar bien principalmente” (Trabajador Toyota, 25 años)

Los mecanismos de identificación que actúan en la empresa dejan poco espacio para que los delegados sindicales puedan convertirse en figuras relevantes para el grupo de trabajadores. Como señalamos anteriormente, su campo de acción está limitado por restricciones internas y externas que generan dificultades para presentarse como vocero autorizado de los trabajadores. Esta situación produce que los trabajadores no incorporen a los delegados como una referencia ineludible para afrontar los problemas laborales ni para pensarse colectivamente.

“Ya te digo tuve un problema, que por ahí fue muy tonto, tuve un problema en la vista, empezaba a ver nublado y le pedí al sindicato que por favor me de unos vales para ir al médico, la empresa me daba permiso para ir al médico... No, no, tenemos... Necesito uno (como rogando)... no tenés que comprar la chequera que sale ochenta pesos, pero necesito uno, no voy nunca (como rogando)... no se como son los tratos, ojo que hay que respetar eso... la cuestión es que no me lo pudieron dar... La EMPRESA, mi supervisor habló con RR.HH, me dieron \$50 y me fui a la consulta yo. Entendés por que la... está bien, lo hará bien la empresa, lo hará bien, pero yo ya estoy del lado de la empresa que del sindicato.” (Trabajador Toyota, 25 años)

Al interior del espacio laboral aparecen dos colectivos: la empresa y el sindicato, como lugares de identificación posibles, ambos tienen algo para “ofrecer”. La oferta del primero de ellos es sustancial y atractiva, se constituye, como dijimos más arriba, en una forma de concretar aspiraciones a futuro y resolver la idea de la promesa familiar. La oferta del segundo no logra constituirse en un soporte identitario concreto y asumible por los trabajadores, porque, al contrario del primero, los costos de asumir la identidad propuesta por el sindicato son elevados y los beneficios son escasos, o directamente a la vista de muchos trabajadores son inexistentes.

Aparentemente, la identidad que propone la empresa puede ser incorporada si se dispone de condiciones “corporales” que permitan actuar con éxito en ella. En un marco de fuerte exigencia física el cuerpo y su preparación son soportes “no conscientes” de la afirmación identitaria de los jóvenes trabajadores. En este sentido el cuerpo está “disponible” para el compromiso con la empresa. ¿Es posible pensar en ser un trabajador de Toyota con 20 kilos de más y una lentitud parsimoniosa?

“Este trabajo es muy sacrificado, respecto del de Quilmes, hay mucho laburo físico. Ahora no lo hago, en algún momento lo hice y me quería ir. Llegué de laburar en Quilmes, que las máquinas se manejan solas. Vos controlabas que la línea no se pare, nada más, que las botellas no se caigan, que no haya vidrios uqe no haya basura, que una máquina esté etiquetando bien, llenando bien o paletizando bien y chau.... ese era el laburo que tenías. Me gustaba... vine acá... uno decía Toyota, uno se imaginaba todo robot..., acá el robot sos vos,

acá tenés que laburar, meter mano y allá en Quilmes yo ganaba \$850 y acá llegué ganando \$520 y cuando empecé acá y vi todo lo que había que hacer y allá que no ahacía nada ganaba mas decía me vuelvo, yo me quería volver... me quedé porque era una empresa nueva, había efectividad...acá tenías la efectividad, siempre una obra social, que allá en Quilmes me quedaba sin obra social tres meses, un aporte jubil torio etc..., una fábrica nueva en la cual tenía posibilidades de progreso, entonces dije, me tengo que quedar acá y ver.”(Trabajador Toyota, 29 años)

El trabajo trasciende los límites de la misma empresa para pasar a ocupar otros espacios. En ese sentido, la casa y las tareas cotidianas se transforman en ámbitos invadidos por lo que se hace en Toyota y lo que se aprende trabajando en ella.

“En este momento por ejemplo, unas cuantas veces yo me llevé trabajo a mi casa, que no lo tengo que hacer, yo se que no lo tengo que hacer, pero es por ciertos objetivos que vos querés superar, por ejemplo quedarse dormido y tomarse un remise, gastarse 20 mangos por día y perder el día laboral para que no tengas puntos en contra, para seguir adelante, eso lo he hecho varias veces. El llevarse trabajo a la casa no está bien.. Porque el trabajar bien es también trabajar dentro de los límites de los tiempos que te da la empresa, si vos trabajaste mal dentro de esos límites, te quedó trabajo inconcluso, por lo tanto te tenés que llevar trabajo a tu casa (eso lo pensaste vos?) Si, yo creo que si trabando bien, manejándote bien con el mismo trabajo, menos sacrificio con el mismo trabajo, lo que pasa es que hay que aprender eso, creo yo, no se, es algo que se me ocurrió.(llevarte el trabajo a tu casa aumenta el sacrificio?) SI, ahí sí!, pero tiene su recompensa, estoy trabajando mucho mas y eso después se ve, lo ve mi supervisor, eso se ve siempre.”(Trabajador de Toyota, 25 años)

“No solo adquirís experiencia laboral que te podes llevar en otro momento de la vida sino que vos lo que te estás llevando fundamentalmente es ciertos conocimientos que vos los implementas en tu casa, el tema de la seguridad, la comunicación, el buen trato, las cinco S, el tema de la limpieza, organizar, clasificar (otra vez con firmeza), limpiar, ordenar, hacer algún tipo de mejora continua como para que no se vuelva a repetir el desorden, todo ese tipo de cosa uno lo tiene, el que lo tiene... incorporado, lo lleva a la casa y... hay quienes no lo llevan y quienes lo llevan, pero son cosas que vos te lo llevas y lo implementas en tu casa fundamentalmente.” (Trabajador de Toyota, 25 años)

El hecho que los jóvenes hayan encontrado un espacio de referencia en su misma adolescencia resulta sumamente significativo. Toyota representó un lugar de seguridad, justo en el mismo momento en que ellos estaban haciendo la transición desde otro lugar seguro: la familia. Ella significa un espacio de seguridad, donde todo está dado, en la adolescencia se inicia la salida, lo que significa ir a un mundo incierto. En estos tiempos, debido a las inseguridades que se presentan en el trabajo y aún en la educación, el mundo exterior es mas incierto aún,. En este sentido, Toyota pudo haber logrado subsanar todas esas inseguridades, brindando, tempranamente, un espacio de concreción de anhelos. Con el tiempo, los trabajadores de Toyota reinterpretan la historia familiar en función de las exigencias que implicaron el trabajo en la empresa. El trabajo en Toyota y el/los lugar/es en la/s familias se refuerza permanentemente. La familia originaria de base ha sido inculcado el sacrificio, el esfuerzo en el trabajo, el progreso a través de él, la responsabilidad y esto aparece valorado, a su vez, en la misma empresa. La nueva familia, construida en el tiempo que ya están

trabajando en Toyota, adquiere gran parte de estos condimentos. Toyota es condición de seguridad y, a su vez, refuerza todas las ideas en ese sentido que los trabajadores traían de su historia anterior.

“...visto con otras relaciones que he tenido de trabajo, es como una FAMILIA. Si porque temas de compañeros de trabajo mío me lo comenta a mí y podemos comentar los problemas y la comunicación es muy abierta.” (Trabajador Toyota, 27 años)

“Toyota es muy importante porque me dio mi plata si quiero puedo formar mi familia. Pero ahora con el sueldo que tengo estoy apretado para una familia primero quiero tener un auto, soy un pendejo no voy a invertir o ahorrar yo disfruto la plata: voy a la cancha, salgo, me compro ropa. Siempre quise trabajar en una automotriz. Es lo que quiero. En mi vida ocupa un lugar importante.”(Trabajador Toyota, 21 años)

Conclusión

Toyota parece hacer concreto el “lugar” desde el cual los trabajadores pueden pensarse hacia el futuro, pueden plantear sus proyecciones. Se presenta como la posibilidad de contar con un espacio de pertenencia, que no solo representa una forma de pensarse hacia delante sino también hacia el pasado. La empresa ofrece, en función de la filosofía del trabajo que propaga (expresada en la organización productiva y los mecanismos destinados a movilizar la fuerza de trabajo) una serie de fuentes de identidad que pueden ser mas o menos incorporadas por quienes ingresan al plantel. En principio no parecen existir coacciones explícitas para que esto se lleve a cabo, sin embargo, es el sistema de premios y castigos el encargado de lubricar el modelo para lograr la identificación de los trabajadores con las premisas generadas por el Sistema Toyota de Producción (STP). La seguridad en el empleo, la posibilidad certera de ascender en la estructura de puestos, el consiguiente progreso económico, el pago seguro a fin de mes, los beneficios sociales, los premios a la mejora continua, los viajes a Japón, los incentivos monetarios a las sugerencias individuales, se articulan como piezas de un mismo esquema junto a la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos.⁸ Cada una de estas piezas es expuesta permanentemente a la vista de todos los trabajadores, como partes de un menú exquisito que no se puede desperdiciar. Desde el ingreso, todos saben como conducirse para progresar. Esos son los presupuestos y plantean una situación de igualdad de trato para todos.

⁸ Mientras los premios siempre se exponen a la vista de todos los trabajadores y como reaseguros del consenso que se quiere generar, los castigos son sutilmente ocultados y solo se constituyen en una amenaza que parece lejana. Estos solo pueden aparecer si no se cumplen las premisas impuestas por la empresa, cosa que, ante los beneficios que se otorgan a cambio, nadie puede imaginar que así no se haga.

Los saberes aprendidos en la empresa tienen un fuerte contenido simbólico, en su mayor parte no se relacionan con actividades de tipo manual, sino que están referidas a técnicas que las enmarcan (trabajo en grupo, *kan ban*, polivalencia, etc.) o que cumplen funciones de control, evaluación, gestión, prospectiva (*kaizen*, *poha yoke*, etc.). Se trata de generar mecanismos fluidos de comunicación y transparencia en la planta, así como de asegurar la atención permanente de cada uno de los miembros del colectivo de trabajo sobre lo que se hace y como se hace. Pero, al mismo tiempo, la inducción de estas técnicas tiene un fuerte contenido moralizante, ya que los trabajadores dicen aplicar varios de estos componentes en su vida diaria, mas allá de la jornada laboral, con el objetivo de alcanzar buenos resultados en otras actividades. De alguna forma, podemos afirmar que Toyota logra permear con su filosofía la vida fuera del trabajo.

Por otra parte, si bien para ser trabajador de Toyota hay que “adaptarse” mentalmente a los métodos y técnicas del STP, también hay que estar preparado físicamente a un gran esfuerzo diario, por el fuerte contenido manual de las actividades. En este sentido, podemos afirmar que los trabajadores ponen mente y cuerpo al servicio de la empresa.

Sin desvirtuar anteriores estudios sobre el toyotismo, los cuales, desde la sociología o la economía del trabajo se orientaron a caracterizarlo como un ejemplo de modernidad y flexibilidad productiva, nuestras observaciones presentan ciertos contrastes con ellos. Creemos que esto sucede porque los estudios citados hacen hincapié en los resultados económicos del modelo, dejando de lado las formas relacionales internas que aseguran consensos y disciplinamientos en función de dichos resultados. En primer lugar, afirmamos que si el toyotismo vino a reemplazar valores supuestamente caducos del fordismo, asentados en la rigidez y la permanencia, el modelo japonés no muestra algo totalmente distinto. Esta afirmación se sostiene en el hecho que, tal como ocurría en el fordismo, una de las premisas del toyotismo es la seguridad en el empleo, en la carrera y en el progreso económico. Como ejemplo de ello podemos decir que en Argentina no existe actualmente un trabajador más permanente que el de Toyota. El trabajo agotador en la planta de ensamble es siempre compensado con un salario relativamente elevado, la mencionada seguridad en el puesto y la posibilidad de crecimiento permanente. Toyota necesita un trabajador comprometido, tanto en la actividad diaria en la planta como en su propia vida. Tal como sucedía en el fordismo, los

hábitos de vida son impregnados con valores propios de la producción capitalista. La empresa japonesa logra constituir un “grupo” a partir de la identificación fuerte de cada uno de sus componentes con el estilo de trabajo propuesto, pero al mismo tiempo presenta el “adentro” como absolutamente hospitalario, reproduciendo en cierta forma las seguridades que ofrecía la familia, se conforma una familia nueva que no reemplaza la anterior sino que la refuerza y revaloriza en todos sus contenidos.

Quizás una de las diferencias fundamentales es que la producción al estilo Toyota nunca pudo convertirse, como la de Ford, en la norma y siempre fue solo la excepción. De ella solo se trasladaron a otros modelos productivos los aspectos “flexibles” que garantizan mayor productividad, sin incorporar aquellos que tienen fuerte contenido de rigidez.

Sin dudas, lo que hace Toyota, mediante su lógica de contratación y movilización de la fuerza de trabajo, es formar “diferentes”, cuya experiencia propia es difícilmente trasladada a una gran cantidad de trabajadores. Es posible que esto mismo sea la condición de existencia del modelo, ya que se constituye en una experiencia que solo admite a unos pocos y se sirve del trabajo que otros muchos realizan en otras empresas, de forma más flexible y en condiciones salariales y de trabajo muy inferiores.

Toyota homogeneiza por los valores ofrecidos, por la apuesta a futuro, por la pertenencia identitaria y, desde allí, complementándose o resignificando valores de la historia individual de cada trabajador.

Las transacciones identitarias que realizan los trabajadores tienden a incorporar una gran cantidad de elementos que el espacio de trabajo pone a su disposición. En él se constituye un grupo de pertenencia que, en cierta medida, vive esa experiencia como algo aislado del entorno social. Los desocupados, los precarizados, un futuro fuera de ese lugar obtenido no aparece frecuentemente en el imaginario de los trabajadores.

Si la familia Falcón constituía una identidad de época para los tiempos de la seguridad que ofrecía el bienestarismo estatal, la familia Toyota se conforma con ser un poco la identidad de los tiempos flexibles pero con algunos contenidos de los viejos tiempos....

En definitiva, nuestra ponencia pretendió dar cuenta de procesos identitarios singulares que se resisten a ser encasillados en el marco de las identidades frágiles, provisorias y marcadas por una distancia subjetiva con el trabajo, por el contrario, apostamos a analizar estos procesos como parte de la constitución de una identidad fuerte, aunque parcial, y que informa sobre la particularidad de este grupo de trabajadores.

Bibliografía

BATTISTINI, Osvaldo (2000) “Flexibilización laboral en Argentina. un camino hacia la precarización y la desocupación”, en *Revista Venezolana de Gerencia*, Maracaibo.

BATTISTINI, Osvaldo (2001) “Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción”, en *Revista Venezolana de Gerencia*, Maracaibo.

BATTISTINI, Osvaldo (2002) “El sindicato ante las transformaciones de la empresa. Dos culturas contrapuestas”, ponencia presentada en las II Jornadas Patagónicas de Comunicación y Cultura, Gral. Roca (Río Negro), 12 al 14 de septiembre de 2002, Centro de Estudios Patagónicos de Comunicación y Cultura – Universidad Nacional del Comahue.

BEAUD, Stéphane y PIALOUX, Michel (1999) *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Ed. fayard, France.

BOURDIEU, Pierre (1985): *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Ediciones Akal, Madrid.

BOURDIEU, Pierre (1987): "Espace social et pouvoir symbolique" en *Choses dites*. Les Éditions de Minuit, Paris

COUTROT, Thomas (1999): *Critique de l'organisation du travail*, Paris, Ed. La Découverte & Syros.

DUBAR, Claude (2000): *La socialisation*, Éd. Armand Colin, Paris

NOVICK, Marta, YOGUEL, Gabriel, CATALANO Ana y ALBORNOZ, Facundo (2001) “Nuevas configuraciones en el sector automotor argentino. La tensión entre estrategias productivas y comerciales”, en Revista Cendes, Venezuela, 2001

NOVICK, Marta y WILKIS, Ariel (2002) “El complejo automotor argentino a principios de siglo: crisis productiva y tensión en el sistema de relaciones laborales”, mimeo.

SHIMIZU, Koïchi (1999): *Le toyotisme*, Ed. La Découverte & Syros.

SVAMPA, Maristella (2000) “Identidades Astilladas. De la patria metalurgica al heavy metal.”, en Svampa, M. (edit) *Desde Abajo. Las transformaciones de las identidades sociales*, Editorial Biblos, Buenos Aires.

WILKIS, Ariel y MONTES CATO, Juan (2002) “Transformaciones en el mundo del trabajo: las relaciones de trabajo en el sector automotriz y de telecomunicaciones frente la cuestión de la representación sindical y la flexibilidad laboral.” en pagina web: www.ceil-piette.gov.ar.

WILKIS, Ariel (2002a) “La relación capital-trabajo como intercambio simbólico desigual. Una interpretación de los convenios colectivos firmados en el sector automotriz durante los 90’.”, en Informe de investigación N°12, CEIL-PIETTE, Diciembre de 2002.

WILKIS, Ariel (2002b) “La formación de las identidades y el mundo del trabajo: preguntas para investigar esta relación en la Argentina actual.”, mimeo.