



Reis. Revista Española de Investigaciones  
Sociológicas

ISSN: 0210-5233

[consejo.editorial@cis.es](mailto:consejo.editorial@cis.es)

Centro de Investigaciones Sociológicas  
España

León Medina, Francisco José

Sujetos por su resistencia. Análisis sociológico de una experiencia de trabajo bajo el sistema de  
producción por micromovimientos

Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 122, 2008, pp. 145-179

Centro de Investigaciones Sociológicas  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99715236005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

*Sujetos por su resistencia.*  
Análisis sociológico de una experiencia de trabajo bajo  
el sistema de producción por micromovimientos

*Subjection and resistance.*  
A sociological analysis of a work experience under  
the system of production through micromovements

Francisco José León Medina  
Universidad Autónoma de Barcelona  
franciscojose.leon@uab.cat

**Palabras clave:** Acción, Poder, Resistencia, Dominación, Sujeto, Sometimiento, Trabajo, Disciplina.

**Keywords:** Action, Power, Resistance, Domination, Bound, Subjection, Work, Discipline.

**RESUMEN**

En este artículo presentamos el análisis de una experiencia de trabajo bajo el sistema de producción por micromovimientos (MTM). Este análisis puede ayudarnos a arrojar algo de luz sobre el enigma de cómo y por qué sostenemos con nuestra acción, en determinados contextos, relaciones de sometimiento que experimentamos como hirientes y a las que no reconocemos legitimidad. Defenderemos la tesis de que la especial combinación de compromiso y resistencia ante la producción que desarrollan los trabajadores les constituye como «sujetos» del vínculo productivo, en la medida en que en esa combinación desarrollan y expresan su sentido de la autonomía y de la propia dignidad y respeto. Pero, al mismo tiempo, veremos cómo esa resistencia los sujeta al sometimiento, ya que hace posible y eficiente el orden productivo. Al menos en este caso, si los trabajadores sostienen un vínculo hiriente es porque sus acciones tienen lugar en una auténtica jaula de hierro

**ABSTRACT**

In this paper we present the analysis of a work experience under the Methods Time Measurement (MTM). This analysis can help us shed some light on the enigma of how and why, in certain contexts, we sustain with our action relations of subjection that we experience as injurious and which we cannot accept as being legitimate. We shall defend the thesis that the special combination of commitment and resistance that is present in the production carried out by workers establishes them as subjects of the production bond, to the extent that they develop and express in that combination their sense of autonomy and their own dignity and self-respect. At the same time, however, we shall see how that resistance binds them to subjection, as it makes the production order possible and efficient. At least in this case, if the workers sustain an injurious bond it is because their actions take place in a veritable iron cage where their dignity

en la que su dignidad se ha convertido en uno de los pilares básicos de su sometimiento.

has turned into one of the basic pillars of their subjection.

**Francisco José León Medina**

Doctor en Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Actualmente es Profesor Asociado en la Universidad Autónoma de Barcelona y en la Universidad de Girona.

He gained his doctorate in sociology at the Autonomous University of Barcelona and currently is Associate Professor at the same university and at the University of Girona.

Departamento de Sociología. Universidad Autónoma de Barcelona. Campus de Bellaterra. 08193 Cerdanyola del Vallès. Barcelona. Spain.

## 1. INTRODUCCIÓN

Según Boudon (2001), mientras que la sociología crítica pierde su tiempo preocupándose por el sufrimiento humano, la sociología cognitiva, que es la que realmente importa, se dedica a tratar de explicar los fenómenos sociales enigmáticos. Pues bien, en el centro de la experiencia humana del sufrimiento social encontramos un fenómeno sociológico tremendamente enigmático: el cómo y por qué en determinados contextos los individuos sostienen con su acción unas relaciones sociales que fundamentalmente son para ellos una fuente de sufrimiento. Este interés por el modo y las razones por las que los dominados sostienen las relaciones de poder, incluso en contextos en los que cuestionan constantemente su legitimidad, se ha traducido en el terreno de la sociología del trabajo en un renovado interés por la cuestión de la agencia obrera (por ejemplo, Collinson y Ackroyd, 2005; Gabriel, 1999; Hodson, 2001; Hollander y Einwohner, 2004; Willmott, 1994). Tras el predominio de los enfoques centrados en la dimensión más estructural de las relaciones laborales, el interés por los mecanismos disciplinarios y las políticas de gestión empresarial ha ido dejando paso a una gran diversidad de reflexiones teóricas sobre la resistencia en el trabajo (por ejemplo, Ackroyd y Thompson, 1999; Edwards *et al.*, 1995; Hodson, 2001; Hollander y Einwohner, 2004; Mumby, 2005; Seymour, 2006; Symon, 2005), y a una acumulación de evidencias empíricas sobre las distintas formas en que los trabajadores, con o sin coordinación, se enfrentan a las prerrogativas empresariales en distintos entornos laborales (por ejemplo, Barranco, 2007; Calderón, 2006; Edwards *et al.*, 1995; Ezzamel *et al.*, 2001; Jermier *et al.*, 1994; Mulholland, 2004; Simeon, 1999; Thomas y Davies, 2005; Tucker, 1993). También como resultado de este giro hacia la reconsideración del papel de la agencia obrera, prolifera la literatura sobre las distintas formas y límites de la implicación emocional y activa en el trabajo, el compromiso, el consentimiento, la ciudadanía organizacional, etc. (por ejemplo, Bélanger *et al.*, 2003; Griffin, 2003; Hodson, 1991, 2001; Riketta y Landerer, 2002; Scott, 1993; Wyatt-Nichol, 2006). Todo el conocimiento que se ha generado alrededor de esta cuestión ha servido para sostener, como afirmaba Gabriel (1999), que quizá se había tocado un «réquiem prematuro» a la capacidad obrera de resistencia y que, por tanto, no todo estaba tranquilo en el «frente del trabajo» (Thompson y Ackroyd, 1995).

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Evidentemente, no pretendemos resolver en este artículo la cuestión de las fuentes del sostenimiento de los vínculos hirientes. Lo que sí podemos hacer es tratar de arrojar algo de luz sobre este enigma mediante el análisis de un microcosmos concreto de interacciones sociales. Nos centraremos en el caso de una empresa multinacional del sector auto-

movilístico del Vallès Occidental, a la que llamaremos MSN. El material empírico del que disponemos está formado por 19 entrevistas<sup>1</sup> en profundidad realizadas a trabajadores de todos los niveles de poder y cualificación de la empresa<sup>2</sup>.

Con el objetivo de explicar y comprender cómo y por qué, en este microcosmos concreto, los individuos sostienen con su acción unos vínculos que les hieren considerablemente, nos centraremos en uno solo de los aspectos de la organización productiva, uno que además es vivido fundamentalmente como prescrito, impuesto e hiriente: la determinación del ritmo de trabajo y la cantidad de piezas a producir por unidad de tiempo.

Para esta determinación se instauró hace años en la empresa estudiada el sistema de producción por micromovimientos (MTM en adelante). Esta técnica fue diseñada originalmente por Frank y Lilian Gilbreth en los años veinte. Para su puesta en práctica se comienza filmando la manipulación de la pieza por parte del trabajador y se toman los vídeos como material a partir del cual realizar los cálculos. La técnica consiste, en primer lugar, en identificar los distintos movimientos implicados en la producción de la pieza, suprimiendo después los movimientos innecesarios y ordenando racionalmente los necesarios. En segundo lugar, se calculan los segundos o fracciones de segundo implicados en la realización de cada uno de esos movimientos, de manera que se hace posible determinar con exactitud el tiempo necesario para la producción de la pieza, y de este modo, el número de piezas a producir en una jornada. Existe un sistema de recompensas y castigos asociado al objetivo («el tope»): alcanzarlo supone obtener una prima, mientras que su incumplimiento sistemático puede acarrear una sanción. En la determinación del tope no se considera la posibilidad de incidentes en el proceso: que materiales defectuosos retrasen la producción, que las máquinas utilizadas se estropeen, que el trabajador pierda la concentración durante unos segundos, etc. En definitiva, el MTM pretende «racionalizar» la sucesión de movimientos implicados en la producción de una pieza y los tiempos implicados en cada uno de ellos, determinando así «científicamente» el objetivo productivo diario.

<sup>1</sup> Este material se produjo en el marco de mi tesis doctoral, *Alienación y sufrimiento en el trabajo. Una aproximación desde el marxismo*, que fue dirigida por María Jesús Izquierdo, y defendida en la Universitat Autònoma de Barcelona en diciembre de 2002 (León, 2002). Su elaboración se enmarcó en la línea de investigación *Relaciones de producción, subjetividad, sentimientos y acción* del GESES (Grup d'Estudis sobre Emocions, Sentiments i Societat), que coordina María Jesús Izquierdo. En este mismo marco se desarrolló la tesis *Las clases sociales como forma de interacción social. Una estrategia de aproximación*, de Enrico Mora. Todo el material empírico resulta de la colaboración que establecí con Enrico Mora en el desarrollo de esta línea de investigación. Puede consultarse el guión de las entrevistas en <http://www.tdx.cesca.es/TDX-1027104-163659/>.

<sup>2</sup> En concreto, se trata de ocho entrevistas a trabajadores de producción directa, tres a trabajadores cualificados, tres a *team-leaders*, tres a técnicos y administrativos, una a un directivo, y una a un ama de casa. Lógicamente, los nombres propios son ficticios. En los fragmentos de entrevistas que utilizamos aquí empleamos los siguientes códigos: TPD (trabajador de producción directa), TC (trabajador cualificado), TL (*team-leader*), TTA (trabajador técnico y administrativo).

Nos hemos detenido en el análisis de esta experiencia por dos razones. En primer lugar, porque adquirió protagonismo por sí misma en las entrevistas, apareciendo de manera recurrente en los discursos como una de las preocupaciones y fuentes de sufrimiento más importantes en relación con el trabajo. En segundo lugar, porque creemos que es un buen ejemplo de vínculos hirientes a los que les falta la legitimidad y que, sin embargo, se mantienen en el tiempo. Es decir, a nuestro juicio, el interés de la experiencia no radica en que resulte paradigmática de un modo de trabajo generalizado que pretendamos conocer, sino en su valor como ejemplo de ese tipo de procesos en los que las prescripciones se mantienen gracias al poder, a pesar de que no cristalizan porque no consiguen legitimarse. Al fin y al cabo, el MTM es una técnica que, aunque no desaparecida<sup>3</sup>, no es característica de los procesos de producción industrial en la actualidad<sup>4</sup>. Ahora bien, considerarla una técnica del pasado es tan injustificado como considerar obsoleta la Organización Científica del Trabajo (OCT). De hecho, algunos autores han cuestionado la supuesta ruptura de los paradigmas de producción actuales en relación con los tayloristas y fordistas. Según Köhler y Martín (2005: 337), algunos de los criterios introducidos por el taylorismo para el uso óptimo del factor humano permanecen aún vigentes en los conceptos post-tayloristas de gestión. En la misma línea, Harris (2006) y Thompson y McHugh (2002: 40) han sostenido la existencia de una continuidad histórica entre las técnicas racionalizadoras del taylorismo y las técnicas empleadas en las organizaciones contemporáneas, de modo que, lejos de abandonarse, algunos de los elementos claves de la OCT se han actualizado y extendido. Probablemente, la razón principal de esta relativa continuidad está en el hecho de que la OCT no ha constituido realmente un paradigma integral de la organización social del trabajo (Köhler y Martín, 2005). Como tal, su implementación ha sido limitada (Edwards, 1979: 98 y ss.), y sin embargo, algunos de sus elementos esenciales siguen vigentes porque la implementación de la OCT fue parcial y selectiva en cada lugar, según las necesidades y los prejuicios de la compañía que se tratase (Thompson y McHugh, 2002: 32). Los distintos elementos de la OCT se han incorporado y se siguen incorporando en cada lugar según las decisiones estratégicas de la empresa, lo que supone un cierto cuestionamiento de la validez de las etiquetas de «taylorista» y «post-taylorista» (Lomba, 2005; Springer, 1999).

Las distintas prácticas del *management* científico, incluido el MTM, han encontrado siempre una resistencia obrera extensa e intensa, aunque el grado de su extensión e intensidad, así como el nivel de organización de la protesta, hayan sido relativamente variables. Si cada modelo organizativo busca su propia fuente de legitimidad, la OCT ha pretendido bus-

---

<sup>3</sup> Así lo atestigua la existencia del MTM International Directorate, con socios en varios países, incluida España. La Asociación MTM de España está formada por 12 empresas de formación y consultorías que asesoran en la implantación de este sistema.

<sup>4</sup> Para un estudio sobre la extensión y aplicación del MTM a distintos sectores de producción puede consultarse Cargnani y Fisher (2005).

carla en la autoridad de la ciencia y la racionalidad (Beltrán, 1988). Sin embargo, uno de los tendones de Aquiles de la OCT ha sido precisamente el carácter infructuoso de esta pretensión. La contestación a la OCT «en el terreno» tuvo su expresión intelectual en críticas como las de Braverman (1975) y Coriat (1979), que supieron ver en el taylorismo un instrumento para la monopolización empresarial del conocimiento y el control en el proceso de trabajo. Como ha señalado Coriat (1979), la crisis de legitimidad y la crisis de eficacia de la OCT son dos caras de una misma moneda. Siguiendo su estela, numerosos autores han señalado la resistencia obrera como la razón principal de la ineficacia y el abandono de algunas prácticas tayloristas (por ejemplo, Aglietta, 1981). Como veremos en el caso que analizamos aquí, la falta de legitimidad y las resistencias que la acompañan se han convertido, paradójicamente, en puntales de la eficiencia del MTM. Evidentemente, no podemos extraer conclusiones generalizables, pero es posible que la vigencia y el éxito de algunos elementos tayloristas en la actualidad no estén tanto en la capacidad de ganar legitimidad y evitar las resistencias, sino en la capacidad de gestionarlas y contenerlas cuando son inevitables y hasta necesarias para posibilitar la producción.

En este artículo, nuestro interés no está tanto en el carácter específico de las resistencias que se despliegan ante un elemento clásico de la OCT como el MTM, sino, por un lado, en lo que tales resistencias suponen para los individuos que las despliegan y, por otro, en el impacto real de esas resistencias en la organización. Estos dos objetivos deberán arrojar algo de luz sobre la cuestión de los modos y las razones por los que los individuos sostienen con su acción relaciones de poder y sometimiento a las que no reconocen legitimidad, que es el problema general que nos ocupa.

### 3. OBJETIVOS

Los topes constituyen para las trabajadoras del caso estudiado el aspecto más hiriente de las condiciones de trabajo. Y, sin embargo, el MTM no es algo que «les suceda» a estas trabajadoras, no es algo que «se les hace»: es algo que sostienen con su acción. Con esto queremos decir que las planificaciones técnicas del MTM sólo tienen «vida» en la medida en que las acciones productivas diarias que los obreros realizan ajustándose a las prescripciones que se derivan de él, lo convierten en una realidad social. El MTM se materializa en las acciones de los trabajadores, aunque como veremos, lo hace a costa de la redefinición o la supresión de algunas de sus características fundamentales. Evidentemente, sí hay un componente involuntario en ese sostenimiento, y éste no puede explicarse sin una referencia a las relaciones de propiedad de los medios de producción y al intercambio que se produce entre propietarios y no propietarios de los mismos. La relación que existe entre quienes deciden implantar el MTM y quienes trabajan bajo sus criterios y constricciones es

una relación de poder. Pero consideramos que hay algo más que coacción en estas relaciones. La tesis que vamos a defender sostiene que para comprender y explicar cómo se mantiene el orden en este microcosmos de interacciones sociales resulta necesario tomar en consideración: a) los sentimientos, las acciones y las interacciones que sostienen esas relaciones; b) los sentidos que los actores otorgan a sus acciones, y c) lo que estas acciones suponen cuando se despliegan en un contexto determinado. Se trata, en definitiva, de captar el significado del conflicto para los que participan en él (Edwards y Scullion, 1987) y de analizar su impacto del mismo en la organización de la producción.

La consideración de estos elementos se realiza con un triple objetivo:

- a) Dar cuenta de los modos en que, incluso en entornos profundamente heterodefinidos, los trabajadores son capaces de significar su actividad desde sus propios planteamientos e intereses (Ackroyd y Thompson, 1999: 47; Beynon, 1980; Gabriel, 1999).
- b) Sostener la hipótesis de que estos trabajadores, en la relación que establecen entre ellos y en oposición a la heterodefinición de su labor, se constituyen como *sujetos éticos*. Según Edwards y Scullion (1987), es precisamente en la organización de la resistencia donde los trabajadores se constituyen como sujeto colectivo. En el caso que estudiamos, defenderemos que el sujeto colectivo es fundamentalmente un sujeto que orienta sus acciones bajo un determinado código ético de conducta.
- c) Dar cuenta de cómo tal constitución tiene el efecto no previsto por ellos, pero fomentado mediante un determinado diseño organizativo, de reforzar la efectividad del orden que los somete.

#### 4. MARCO TEÓRICO

Especialmente en los enfoques postestructuralistas y posmodernos, el reconocimiento del papel de la agencia obrera en la configuración de los vínculos productivos se ha planteado en unos términos tales que el resultado final volvía a ser el de otorgar prioridad explicativa a las relaciones de propiedad, los mecanismos disciplinarios, las políticas simbólicas de la dirección, etc. Podemos destacar tres planteamientos en ese sentido. En primer lugar, algunos investigadores posmodernos o foucaultianos han defendido la existencia de una auténtica colonización de la identidad obrera por parte de las ideologías y culturas empresariales, especialmente en las organizaciones actuales (por ejemplo, Holmer-Nadesan, 1997; Rosen, 1985; Townley, 1993; Willmott, 1993). En otras ocasiones, y partiendo de una lectura poco útil de la tesis foucaultiana del sujeto como «efecto del poder», se ha sostenido la



importancia de la agencia obrera, pero se ha añadido a renglón seguido que las subjetividades de los trabajadores reflejan las contradicciones del contexto en el que se generan, y por tanto, tienen un carácter contradictorio, inestable o incoherente (Collinson, 1994 y 2003; Kondo, 1990; Mumby, 2005; Willmott, 1994). En tercer lugar, y siguiendo la estela de Burawoy (1979), se ha sostenido que las prácticas de resistencia tienen un papel funcional a los intereses de la empresa, pues de modos diversos acaban por reforzar el sistema de dominación en el que se despliegan (por ejemplo, Burrell, 1988; Rosen, 1988; Witten, 1993; Webb y Palmer, 1998).

Autores como Scott (1985, 1987, 1989, 1990) han demostrado convincentemente de qué modo las estrategias de resistencia oculta, realizadas a pequeña escala y hasta cierto punto sin coordinación, pueden tener un impacto acumulativo suficientemente importante como para dar al traste con el sistema de dominación o con algunos mandatos o prerrogativas concretos. Por tanto, no parece que la tercera de las proposiciones pueda tener validez general. Más allá de esto, y al menos desde la perspectiva del material empírico del que disponemos, consideramos que en aquellos casos en los que las resistencias sí contribuyen a reforzar el orden de la dominación, lo hacen precisamente como consecuencia de la falsedad de las dos primeras tesis. Como trataremos de argumentar a continuación, la funcionalidad de las resistencias no resulta ni del carácter heterónomo de las subjetividades obreras ni del carácter inconsistente y contradictorio de las mismas.

Frente a la primera tesis, sostenemos que, lejos de actuar desde subjetividades «colonizadas», los trabajadores de MSN significan sus acciones desde su propio universo simbólico, lo que se traducirá en un cuestionamiento de la legitimidad del orden en la fábrica y en una serie de acciones consecuentes con sus principios e intereses. Frente a la segunda tesis, sostendremos que, lejos de mostrar subjetividades y prácticas inconsistentes o contradictorias, los trabajadores de MSN ajustan el conjunto de sus prácticas al cumplimiento de una serie de principios morales bien trabados y coherentes. La interpretación de sus acciones a la luz de este «código ético» de comportamiento nos permitirá ir más allá de la apariencia de contradicción entre su compromiso con la producción y su resistencia, desvelando la lógica subyacente a los equilibrios que encuentran entre ambos.

En el despliegue de este tipo de vínculos con el trabajo, consideramos que los trabajadores de MSN se constituyen como *sujetos éticos*. En principio, el contenido difuso del concepto de *sujeto*, resultante en parte de su apropiación por las corrientes postestructuralistas, posmodernas, deconstruccionistas, etc., lo hace poco apropiado para el quehacer científico. Lo emplearemos, sin embargo, por dos razones. En primer lugar, porque ningún otro concepto nos parece más apropiado para expresar lo que queremos expresar. El término «actor» contiene la dimensión de agencia que intuimos tras el término sujeto, pero también es

portador de la idea del rol social, y no creemos que sólo sean actos preformativos los que constituyan a los sujetos. El término «agente» contiene la dimensión de actividad sin la de rol, por lo que en principio sería un buen candidato. El problema es que no contiene la idea, que sí contiene el término *sujeto*, del «estar sujetado» a otros en una relación social. En segundo lugar, empleamos el término *sujeto* porque creemos que, al menos para los fines y en el contexto de esta investigación, es posible ofrecer una definición que respete todas las condiciones de una definición científica: claridad e inteligibilidad, precisión, etc. (Nogueira, 2006). Es decir, una definición desde planteamientos teóricos alejados de las modas posmodernas.

Sostenemos que un individuo deviene *sujeto* cuando:

- a) Es capaz de agencia y, por tanto, de acciones reflexivas, intencionales, significativas y coherentes con sus creencias y/o intereses.
- b) Actúa en una matriz de relaciones, lo que quiere decir que está «sujeto» a otros, a sus acciones y subjetividades. Para el contexto en el que lo consideramos sujeto, la configuración histórica de su subjetividad no depende exclusivamente de sus creencias, preferencias e intereses, sino sobre todo de las definiciones colectivas de los mismos de las que participa y de aquellas a las que se opone.

Este sujeto podrá considerarse como un *sujeto ético* en la medida en que participe de algún sistema de creencias normativas válido para la comunidad a la que pertenece, es decir, en la medida en que oriente sus acciones bajo la idea de la necesidad de respetar algunos principios éticos de comportamiento que comparte con otros con los que se relaciona. Esos principios constituyen el elemento definitorio del *nosotros* frente al *ellos*, siendo *ellos* los que guían su acción desde otros significados. El *nosotros*, entonces, se caracteriza por compartir una serie de creencias coherentes y robustas, es decir, una identidad tal y como la han definido Aguiar y De Francisco (2007), sólo que en este caso son creencias sobre cómo *deben* ser las cosas. Sus razones para la acción son básicamente razones de identidad (Aguiar y De Francisco, 2007). Si el *sujeto ético* orienta de este modo sus acciones, entonces la idea de sujeto que planteamos sólo tiene sentido en el marco de una relación social en la que «está sujeto», y que desde su propia perspectiva, le sujeta tanto más cuanto más se aleja la relación del cumplimiento del código ético.

Las experiencias de sufrimiento compartido constituyen un ingrediente fundamental en la gestación de la identidad social con la que devenimos sujetos, pero no bastan para explicarla. El sufrimiento compartido de los dominados alimenta una identidad que sólo puede producirse, como ha argumentado Scott (1990), si los que comparten experiencias iguales

o similares disponen de un espacio social en el que interactuar al margen de la mirada de los poderosos. Es en esos lugares donde se gesta lo que Scott llama el «discurso oculto», las definiciones colectivas de intereses, preferencias, creencias, estrategias, etc.

Como veremos, en el caso que analizamos es precisamente en esta constitución de los trabajadores como sujetos donde, paradójicamente, encontramos la clave del proceso de reafirmación y sostenimiento del sistema de explotación. Pero abordar el impacto real de las acciones de compromiso y resistencia en las que se constituyen como sujetos requiere una previa descripción y comprensión de las mismas. Por ello, comenzaremos presentando los modos en que los trabajadores cuestionan la legitimidad del orden, en primer lugar, a través de las expresiones de sufrimiento asociadas al MTM (punto 5), y a continuación, mediante la narración de las acciones de evasión, resistencia y transformación que las acompañan (punto 6). Tras la descripción de estas acciones, tendremos que comprender el sentido que tienen para los que las realizan. Como veremos, tal sentido puede ser interpretado como la causa y el contenido de su constitución como *sujetos* (punto 7). Además, dado que las acciones no son comprensibles sino en el contexto en el que surgen, describiremos ese contexto como el resultado de una serie de prácticas llevadas a cabo por la dirección. Sostendremos que toda una serie de acciones de la dirección, aparentemente dispersas, forman parte en realidad de una auténtica «política del miedo» que establece las condiciones para que las resistencias y evasiones de los trabajadores se conviertan en puntales de la eficacia del sistema (punto 8). De este modo, evidenciaremos el modo en que las prácticas cotidianas de los trabajadores sostienen y hacen efectivo, sin que ellos lo pretendan, el orden productivo al que están sometidos.

## 5. LA LEGITIMIDAD CUESTIONADA

La vieja tesis de la falsa conciencia, y la más actual de la colonización empresarial de las subjetividades obreras, parecen no encontrar fundamento en el material empírico que presentamos a continuación. Como ya hemos dicho, la OCT ha encontrado siempre importantes dificultades a la hora de legitimarse ante los obreros, y así ocurre también en el caso que analizamos. A lo largo de las entrevistas a los trabajadores, el cuestionamiento de la legitimidad del orden productivo al que están sometidos se evidenció básicamente de dos modos: en primer lugar, mediante las abundantes narraciones de experiencias de sufrimiento asociadas a la práctica cotidiana de trabajo bajo el MTM, y en segundo lugar, mediante la narración de las distintas acciones de resistencia, transformación y evasión que desplegaban en el día a día.

En el análisis de las entrevistas hemos podido constatar la existencia de dos tipos principales de expresiones de sufrimiento asociadas a este sistema de producción. Unas se re-

fieren al sistema mismo, es decir, se centran en cuestionar el diseño y las características del propio MTM. Las otras se refieren a sus consecuencias. Comenzaremos por estas últimas, que toman principalmente cuatro formas.

La primera se refiere a su impacto sobre la salud, y especialmente al estrés producido por la presión que ejerce sobre estos trabajadores el haber de alcanzar el tope fijado:

*Elvira* (TPD): En la línea me encuentro superagobiada. ¿Tú sabes cuando entras y te ves todo el día «hay que no llego, hay que no llego»? , pues así. Y entonces me encuentro... me encuentro que ahora sí que me está afectando a mi salud. Pienso que como siga así mucho tiempo, no acabaré bien. [...]. Pienso que así no se puede vivir, esas tensiones...

La expresión «llegarse» («me llego» o «nos llegamos») aparece frecuentemente en las entrevistas de los trabajadores de producción directa, y evidencia claramente hasta qué punto todo el acto productivo está presidido por una tensión generada por la necesidad de alcanzar el tope. En un plano más físico, también se denuncian las consecuencias del MTM sobre la salud: problemas de cervicales, de barriga, de piernas, muñecas y codos, etc.

El segundo tipo de expresiones de sufrimiento toma la forma de denuncia de lo que desde el marxismo se ha definido tradicionalmente como *cosificación*. El diseño preciso de los movimientos y los tiempos a realizar convierten la faena en una tarea repetitiva, carente de interés y de capacidad de iniciativa. Aparece, por tanto, en estos trabajadores la sensación de ser tratados no como personas, sino como robots:

*Julia* (TPD): Sí, tenías que estar pensando «ahora cojo esto», «ahora cojo lo otro», porque era de movimientos [...], siempre tenías que hacer el mismo, sabías que como no tuvieras que hacer éste así, como se te torciera la silla, o estuvieras resfriá y te tuvieras que sonar la nariz, te ibas atrasando.

*Elvira* (TPD): Entonces tienes que hacer como si fueras un robot, exactamente los movimientos que te dicen, si no, la cantidad no sale. [...]. Yo es que la línea, eso no lo veo de persona. Yo pienso que ahí tenían que trabajar robots y se acabó lo que se daba. Y las personas somos para trabajar y tenemos sentimientos y tratarnos como personas. [...]. Es que pienso que estamos como si no fuéramos personas.

Lo que tienen en común estos dos fragmentos es la denuncia del maltrato de algunos aspectos humanos básicos en la línea de montaje: el error, la enfermedad, los sentimientos y el respeto no parecen tener un lugar allí donde la «verdad científica» impone criterios ra-

cionales. La experiencia de esa mutilación estará, junto con otros elementos, en la base de la construcción del orden de valores con el que los obreros guían sus acciones.

Junto a la tensión que supone tener que alcanzar el tope y a la reducción de la actividad laboral a la realización mecánica de movimientos repetitivos, se une una tercera expresión de sufrimiento que se refiere a los efectos de este sistema sobre la potencial implicación del trabajador con su tarea. Está lejos de ser cierto que los entrevistados se vinculen al trabajo sólo desde una perspectiva instrumental económica, desinteresándose por el contenido del proceso. Lo que ocurre es más bien lo contrario: su deseo de implicación con la tarea es a menudo imposibilitado por las condiciones de producción alienada. Como veremos más adelante, los trabajadores asumen como propios determinados criterios de perfección de la tarea, entre los que se encuentra producir la cantidad estipulada. Asumen como un objetivo propio lo que en principio se les prescribe heterónomamente, pero esto supone para ellos vivir una contradicción: con los métodos prescritos no pueden alcanzar el fin prescrito. La incapacidad de cumplir con ese objetivo genera la experiencia de un fracaso. Ésta es la respuesta que nos dio una entrevistada a la pregunta de qué era lo que más satisfacción le daba de su trabajo:

*Marta (TPD):* Pues yo el trabajo cuando lo hago bien y *me hago mi cantidad*. Ahora en el reloj ese que me gusta estoy a disgusto por eso, porque me faltan una cantidad de piezas, y *me gusta hacer mi cantidad de piezas* y estar yo a gusto. No esa cantidad de piezas, que me cuesta un trabajo tremendo, no las puedo hacer, y no estoy a gusto por eso. Me gusta la faena pero *parece como si me faltara algo, y claro, me falta que no puedo acabar la faena*. Entonces parece como si estuviera que estoy haciendo algo que no lo estoy haciendo bien. No estoy a gusto por eso.

Aquí podemos comprobar cómo se han asumido por parte de la productora unos criterios de perfección que consisten en «hacerlo bien» y «hacer *mi* cantidad», y de qué manera esos dos criterios se funden de tal manera que no hacer la cantidad es lo mismo que no «hacerlo bien» (al no poder acabarlo, «parece como si estuviera que estoy haciendo algo que no lo estoy haciendo bien»).

Pero el establecimiento del tope no supone sólo que en ocasiones no se cumpla con la cantidad establecida, sino también que en ocasiones se descuide la calidad en beneficio de la cantidad. Y sobre la calidad también asume el trabajador un compromiso que puede verse imposibilitado en estas condiciones:

*Elvira (TPD):* Yo incluso en el trabajo me gusta hacer el trabajo bien, preferiría hacer tres piezas menos y pararme a mirar más. Cuando me dicen «te ha salido esto

malo», digo «claro que me ha salido malo, si es que no lo he mirado, si es que no tengo tiempo de mirarlo».

Como vemos, el cuestionamiento de la legitimidad viene menos de una distancia calculadora e instrumental respecto del trabajo y más de una denuncia de los modos en que el MTM les incapacita para poner en el trabajo partes importantes de sí mismos: sus sentimientos, su compromiso, su esmero.

El último de los cuatro tipos de expresiones de sufrimiento referidos a las consecuencias del sistema de producción se centra en la denuncia del deterioro de las relaciones entre los trabajadores como consecuencia de la presión del objetivo a alcanzar. Este deterioro puede referirse a la relación de los trabajadores de un turno con los del otro, a la relación de los trabajadores de una misma línea o a la relación de los trabajadores con el *team-leader*. La prescripción detallada de los movimientos y los tiempos no supone que la capacidad de maniobra del trabajador quede reducida a cero, pero dado que el margen de maniobra disponible es a menudo el producto de un acuerdo, más o menos informal pero siempre colectivo, la empresa sale beneficiada si entre los miembros de una misma línea existen conflictos:

*Lucía* (TPD): Eso a veces ellos lo que quieren es que haya esos problemas, porque de ahí... si en una cadena todo el mundo se aviene muy bien, todo el personal que hay van a una, pues ellos no sacan de ahí tanto como si el personal hay un poco de discordia entre ellos, porque si tú estás un poco picao con el compañero de al lado, pues «tú no te lo sacas pero yo me lo voy a sacar», y tú misma le haces que el de al lado... le obligas a que se lo saque. Entonces a ellos a veces les interesa que haya ese juego de discordias.

Junto a la denuncia de las consecuencias del MTM, también se cuestiona en las entrevistas el sistema mismo, es decir, su diseño o sus características. Para empezar, algunos trabajadores expresan sus dudas con respecto al «juego limpio» por parte de la empresa a la hora de realizar los cronometrajes. Si en el día a día surgen numerosos imprevistos, como por ejemplo materiales defectuosos que retrasan la producción, a esta entrevistada le resulta sospechoso que tales imprevistos no se produzcan nunca en el momento en que la empresa contratada para filmar realiza sus grabaciones:

*Elvira* (TPD): Mientras que ellos vienen [los cronometradores] no hay problemas porque yo soy un poco mal pensada y pienso que seleccionan materiales y de todo.

Como señaló Vergara (1971), el momento del cronometraje es el de un auténtico «regateo informal», pues mientras unos seleccionan los mejores materiales para evitar ralentizar el

proceso cronometrado, los otros, como veremos, esconden sus propias habilidades para forzar a la baja el establecimiento del tope.

En cualquier caso, los motivos de queja más frecuentes no se centran en las posibles «trampas» a la hora de la grabación y el cálculo, sino en lo que efectivamente no se considera en esos cálculos. Estos trabajadores denuncian que la determinación del tope resulta de la observación de un proceso ideal de trabajo que en la realidad nunca sucede tal cual se ha previsto. Para ellos, esta distancia entre el ideal y la realidad cotidiana es la causa fundamental del carácter injusto del MTM. En concreto, señalan seis aspectos que la técnica de medición desconsidera y que, sin embargo, están presentes cotidianamente en el proceso, ralentizándolo, y, por tanto, haciéndoles más costoso alcanzar el tope. En primer lugar, se desconsidera que, de hecho, en ocasiones los materiales llegan defectuosos:

*Elvira (TPD):* Pero estamos de pie las ocho horas con unos topes bestiales, hemos tenido un montón de problemas con el tope, y hay problemas porque no vienen bien los materiales, ¿sabes? Y entonces pues claro, como todo está tan alto, nos las vemos y nos las deseamos.

*Luis (TPD):* [...] a lo mejor ellos te ven cómo tú coges la pieza, la montas y la dejas, y ellos te calculan de aquí a aquí cuántos segundos, milésimas... y te hacen el estudio exacto. *Es una parida, es una parida.* En el momento que una pieza te viene con un poco de rebaba, que cuesta un poco más de introducirla, pues ya tienes retrasos.

En segundo lugar, las máquinas también fallan:

*Pablo (TC):* Hombre, lo que no puede ser es que porque la máquina se estropee, tú no puedas cobrar tu prima. ¿Tú tienes culpa? [...]. Ese tiempo te lo descuentan, entonces *el que sale perdiendo siempre es el trabajador.*

*Elvira (TPD):* Si un ordenador se rompe, ¿por qué me tienen que quitar a mí el dinero? [...]. Bueno, es que no es mi culpa, mi culpa es que yo no las saque porque hayamos hablado o por algún rollo, pero normalmente por nuestra culpa no es...

Además, el resultado del proceso no siempre es un producto correcto que cumpla con los criterios de calidad de la empresa: las piezas defectuosas no entran en el cálculo de las piezas realizadas.

Tampoco se considera en la determinación del tope el hecho de que los trabajadores son personas: estornudan, se mueven, se desconcentran... Como ya hemos visto, los trabajadores no dejan de señalar el carácter mutilador de esta desconsideración.

Estos pequeños imprevistos, en cualquier caso, son puntuales. La desconsideración más importante parece ser la del cansancio acumulado. La filmación recoge un proceso de producción determinado, pero desconsidera la acumulación del cansancio:

*Elvira (TPD):* Y eso no hay quien lo aguante, porque bueno, sí se puede hacer, pero un día, y otro, y otro... pues el cuerpo yo voy... yo y todas. [...]. Yo un día puedo tirar esas piezas, mi problema es tirarlas cada día.

Junto a estas desconsideraciones que quedan fuera del cálculo y que se refieren a aspectos del proceso mismo de la producción, existen otros aspectos referidos a factores externos que perfectamente se sabe que aparecerán en un momento u otro, como por ejemplo que los representantes de los trabajadores deban acudir al comité o a reuniones con la empresa.

Todos estos factores podrían ser tenidos en cuenta a la hora de realizar la medición y los cálculos, pero no se tienen. Un factor humano sí se considera en la medición: el crecimiento diario de la habilidad, lo que da pie a una reiterada revisión al alza de los topes.

Como vemos, la técnica de medición aparece a ojos de estos trabajadores como algo injusto principalmente por los elementos que desconsidera, pero esa desconsideración se convierte para ellos en hipocresía cuando otros factores como el aumento de la habilidad sí se consideran. El diagnóstico que acompaña todo esto está claro: expresiones de las anteriores citas, como por ejemplo «es una parida, es una parida» o «el que sale perdiendo siempre es el trabajador», son indicativas de un cierto escepticismo con respecto a la verdadera función del cronometraje. Para ellos y ellas, el MTM «es una parida» porque suponen que su verdadera función no es la de determinar el tope, sino la de justificarlo. Para lo que realmente sirve es para afinar y justificar los mecanismos de control sobre su trabajo (y por eso siempre «sale perdiendo el trabajador»):

*Marta (TPD):* Es un sistema que han tomao, cambiaron la forma de no se qué de la prima y los «métodos» que les dicen ellos, el rollo, y ha sido peor para nosotros.

Estos comentarios ya señalan hacia algo que la siguiente entrevistada formula expresamente: que el cronometraje no es una técnica de medición y cálculo, sino una técnica de poder y control sobre la actividad de los trabajadores:



*Elvira (TPD): Esa línea tiene una producción y ellos necesitan esa producción, para que el aparato les salga barato tienen que sacar muchas piezas y se pone la cantidad en piezas a razón de lo que la empresa necesita. Los cronometrajes son un adorno, vaya, a mi manera de ver, son un adorno total, lo que pasa que para callarte y taparte la boca y venga y chinch y chinch.*

En resumen: el cuestionamiento de la legitimidad del MTM se hace presente en forma de denuncia de sus características y consecuencias. Las consecuencias principales que se denuncian son: a) su impacto sobre la salud, y especialmente el estrés; b) la cosificación del trabajador; c) las trabas que supone para su implicación con la tarea, y d) el deterioro que puede producir en las relaciones entre trabajadores. Junto con esto, si los trabajadores cuestionan la legitimidad del MTM es porque en sus cálculos desconsidera realidades cotidianas como que: a) los materiales en ocasiones vienen defectuosos; b) las máquinas de producción en ocasiones se estropean; c) el producto resultante no siempre cumple las normas de calidad exigidas (y entonces no entra en el cálculo de lo producido ese día); d) los trabajadores no pueden mantener la concentración y realizar los mismos movimientos repetitivos sin pausas exigidas por el propio organismo; e) el cansancio se acumula tras cada pieza y tras cada jornada laboral, y f) en ocasiones es necesario que algunos trabajadores abandonen la línea por factores externos (como la necesidad de acudir a una reunión del comité). Cuando estos factores se desconsideran y, sin embargo, el crecimiento de la habilidad se tiene presente para revisar periódicamente al alza el tope, el MTM pierde, a ojos de estos trabajadores, su pretensión «científica», y se revela como un instrumento de dominación.

## 6. RESISTENCIA, EVASIÓN, TRANSFORMACIÓN

En general, podemos decir que en todos los modos de prescripción de la vida social existe una distancia entre la prescripción y la realidad de lo prescrito, y que la distancia la crean los defectos, resistencias, modificaciones, reformulaciones y adaptaciones que entran en juego como resultado de que son acciones humanas las que han de materializar lo prescrito. Algunos investigadores de inspiración foucaultiana, que centraron su esfuerzo en la descripción de los mecanismos mal llamados «disciplinarios»<sup>5</sup>, parecieron olvidar esto. A continuación expondremos las distintas acciones obreras que en el caso que hemos analizado se orientan a eludir, resistir o transformar el MTM. Evidentemente, el catálogo de acciones

---

<sup>5</sup> Al menos desde la concepción weberiana de la disciplina. Weber definía la acción disciplinada como aquella que obedece una prescripción de modo pronto, simple y automático (1922: 43). Los mecanismos disciplinarios son en todo caso mecanismos *de vocación disciplinante*, en la medida en que persiguen generar acciones disciplinadas, pero dar por supuesto este resultado sólo es posible como consecuencia de una absoluta desconsideración de la capacidad de agencia de los sujetos que son objeto del mecanismo.

debe ser mucho más amplio sobre el terreno<sup>6</sup>, pero nos limitaremos a exponer las acciones que aparecen narradas en las entrevistas.

La primera tiene lugar durante el momento exacto en que la empresa contratada filma el proceso de producción de una pieza para el cálculo de los movimientos y tiempos implicados. En el momento de la grabación, el trabajador sabe que debe guardar un equilibrio entre no hacerlo demasiado mal (pues en ese caso se sabría que está falseando la grabación) ni hacerlo demasiado bien (pues en ese caso daría lugar al establecimiento de un tope que luego le resultaría insoportable). Esta práctica parece estar instaurada de manera informal, surge de manera espontánea entre los trabajadores, sin que nadie les plantee su necesidad, y no es desconocida por los mandos. Así se expresa una *team-leader*:

*Montse (TL):* Claro, tú escondes las cosas que a ti te favorecen a la hora de adelantarte. Cuando viene un cronometrador es cierto que ninguna chica esas habilidades que tiene las expresa. Eso es de cajón, no te lo tiene que explicar nadie, ya lo saben. Entonces tú puedes tener la misma habilidad pero hay una serie de cosas, de movimientos, que tú no los efectúas cuando están ellos delante.

En el momento de la medición, éste es el único recurso que les queda a los trabajadores, pero es un recurso muy efectivo en la medida en que afecta al número de piezas por unidad de tiempo que más tarde se les impondrá como tope. La contrapartida, por parte de la empresa, está en su prerrogativa de repetir el cronometraje tantas veces como quiera para poder así imponer un nuevo tope más alto.

El segundo tipo de acción consiste en lo que podríamos denominar una «basculación entre prescripciones». Para el cumplimiento de una norma se relaja el cumplimiento de otra. La presión por alcanzar una cantidad determinada de producción puede suponer, por ejemplo, relajar las normas en lo que se refiere a los controles de calidad. Esta entrevistada, por ejemplo, ganaba para la producción el tiempo que debería dedicar y no dedicaba al control de calidad de las piezas:

*Julia (TPD):* Yo a lo mejor estaba verificando el imán, y claro, cada cinco tenía que mirar una con la lupa, para ver si estaba agrietao, pero yo lo miraba cada ocho o diez, para correr más y llegar al tope, claro, él [el encargado] me controlaba desde allí, yo claro, lo miraba así sin mirarlo con la lupa [...].

---

<sup>6</sup> Tradicionalmente se han señalado una serie de comportamientos obreros individuales y colectivos relacionados con el rechazo a las condiciones de trabajo como, por ejemplo, el absentismo, la rotación, el sabotaje, el frenado, etc. (ver, por ejemplo, Castillo y Prieto, 1983; Edwards y Scullion, 1987). Considero bastante probable que varios de estos comportamientos estén presentes en la empresa estudiada, pero aquí me limitaré a exponer los efectivamente narrados en las entrevistas.

Resulta evidente, tanto en el disimulo ante el cronometrador como en el disimulo ante el encargado, el componente dramático de las acciones obreras. Esta «estrategia de gestión de las impresiones» a través de la ocultación (Goffman, 1987; Collinson, 1999) sólo se entiende como resultado de una racionalidad estratégica, tal y como han advertido algunos autores (De Francisco y Aguiar, 2003: 19-20; Scott, 1990: 63). No hay, por tanto, *performance* sin un cálculo estratégico que la aconseje, lo que a su vez señala la existencia de un conjunto de significados e intereses propios de los trabajadores guiando su acción cotidiana.

Otra de las formas de relajar el compromiso con los controles de calidad consiste en cumplir celosamente la división del trabajo. Según la normativa, el *team-leader* es el encargado de reparar las piezas defectuosas de la línea. Si la empresa aprieta subiendo el tope, el compromiso que espontáneamente surgía de los trabajadores en las épocas de producción bajo un tope menor, que consistía en arreglar aquello que podían arreglar, se abandona:

*Elvira* (TPD): Nosotras cuando teníamos menos cantidad, si veíamos un cristal malo... [...] se lo reparábamos [al encargado o al *team-leader*]. Pero ahora no lo hacemos por tiempo, y porque ya estamos hartas de que nos tomen el pelo. Pero no nos da tiempo, realmente. Ahora ya hemos tomado la actitud de decir «bueno, no vamos a tocar la agujas, las clavamos, si salen malas, que las arregle». Cuando llega a la que verifica, las mira, las ve mal, «allí se la dejo, que la arregle él». Y si me viene a llamar la atención, entonces ni me discuto con él.

Lo significativo de estas dos formas de relajar el compromiso con el control de calidad de la pieza producida es que no parecen realizarse por desinterés, sino por incapacidad de cumplir al mismo tiempo con las prescripciones que se les imponen en lo referido a la cantidad y a la calidad.

El tercer tipo de acción consiste en tratar de gestionar, en la medida de lo posible, el ritmo de producción. Ya que el sistema de medición no considera la posibilidad de que determinados imprevistos ralenticen la producción, el trabajador debe hacerlo, y para ello, en la medida en que le sea posible, en ocasiones opta por acelerar el ritmo al principio de un proceso productivo (Burawoy, 1979; Walker y Guest, 1952) para poder después afrontar los imprevistos. De ese modo evitan que los imprevistos supongan la pérdida de la prima, y al tiempo, establecen las condiciones para reducir la tensión en las últimas horas de cada jornada:

*Luis* (TPD): Las primeras horas se pegaba fuerte, porque no sabías si la máquina se te complicaba, te daba problemas. Entonces hacías... tenías como ahí un depósito de tiempo adelantado.

*Lucía* (TPD): Yo llevaba más piezas hechas de las que me pertenecían para que la cadena fuese más desahogada, porque yo hacía un trabajo que se hacía fuera de la cadena [...].

*Rosa* (TPD): Entonces, si hacías mucho, el otro [encargado] decía más bien que te pararas... no es que te lo decía, no te iba a decir «párate», pero yo ya sabía lo que quería decir [...].

Suponemos que esta práctica sólo es posible allí donde, como en la última cita, el encargado hace la vista gorda, donde el tope no es muy alto o donde el trabajador ya ha desarrollado una cierta habilidad que le permita poder acelerar el ritmo durante un periodo.

Cuando el tope se fija en una cantidad considerada abusiva o imposible de alcanzar sin un sufrimiento excesivo, el recurso que les queda consiste simplemente en autofijarse un tope:

*Julia* (TPD): Porque ellos cada día te van atornillando, atornillando, y subiendo el tope, y llega un momento en que dices «yo soy la primera que hago todo lo que puedo, cuando llego a que no doy más...», digo «ya podéis matarme, pero no doy más de sí».

*Elvira* (TPD): Hemos llegao hasta el punto de dejar de hacer piezas, y nos quitan dinero.

*Marta* (TPD): Yo desde luego me he plantao en una cantidad y no hago ninguna más. Que hagan lo que quieran, porque es una barbaridad.

Esta opción es arriesgada, pues no alcanzar de manera sistemática el tope fijado por la empresa puede dar lugar a sanciones e incluso, en última instancia, al despido, según afirman los propios trabajadores. Es, por otra parte, una práctica que supone renunciar a la prima y, además, no fuerza de ningún modo una revisión del tope, lo que en cualquier caso no serviría de nada, pues en MSN nunca se ha revisado un tope a la baja.

El quinto tipo de acción tiene como objetivo reducir la monotonía de los movimientos repetitivos. Como ya dijimos, la técnica de medición prescribe al detalle los movimientos de manipulación de la pieza, y sólo mediante la observancia estricta de esta prescripción resulta posible alcanzar el tope en el tiempo estipulado. De este modo, el proceso se convierte en algo repetitivo y carente de interés. Modificar los movimientos prediseñados puede suponer retrasarse en la producción, con los peligros que eso conlleva (no alcanzar la prima,

estar expuesto a sanciones, etc.). Pero el tedio es tan abrumador que en ocasiones los entrevistados están dispuestos a asumir ese peligro:

*Elvira (TPD):* A veces, ¿sabes lo que hacemos?, cambiamos, «ah, vamos a cambiar por no hacer exactamente... aunque nos cueste un poco más». A veces es que tú misma dices «voy a romper la monotonía porque si no esto va a...». Lo mismo, lo mismo, la misma pieza, y venga, y venga.

El penúltimo tipo de acción hace referencia al establecimiento de relaciones espontáneas de solidaridad y apoyo mutuo entre los trabajadores. Hemos de tener en cuenta que, en primer lugar, en esta empresa los trabajadores normalmente se mueven de una línea a otra, no tienen un puesto fijo; en segundo lugar, para hacer frente a los picos de producción suelen entrar nuevos trabajadores contratados temporalmente; y, por último, las piezas que se producen pertenecen a coches, y por tanto llegan frecuentemente nuevas piezas de nuevos modelos. Todo esto supone que la habilidad de los trabajadores que realizan el proceso sea desigual. Algunos han permanecido en una línea suficiente tiempo como para desarrollar la habilidad necesaria para alcanzar sin problemas el tope, mientras que otros pueden estar recién llegados. Estas condiciones de producción dan pie al establecimiento de ayudas por parte de los más habilidosos o los que tienen más práctica a los menos habilidosos o con menos práctica:

*Lucía (TPD):* Me llevo bien con el personal, a veces me cuesta de sacarme el tope y ha habido personas que ellas mismas me han ayudao a sacarlo, ya porque por compañerismo te llevas bien y entonces el que tiene más práctica en el puesto aquel si te tiene que ayudar en algo te ayuda.

*Marta (TPD):* Yo he ido a cadenas que normalmente tienen mucho tope, y llegamos porque las compañeras que están allí siempre nos ayudan, es normal. Ellas tienen más práctica y son las que ayudan, claro.

Por último, existe otro tipo de acción, de vocación más transformadora, que consiste en negociar con la empresa el modo en que se aplicará el MTM. A juzgar por lo que afirman los entrevistados, ha existido durante mucho tiempo una batalla entre la empresa y el comité a la hora de regular este sistema de primas. Como veremos en el siguiente apartado, la dirección incumple sistemáticamente los acuerdos en este sentido.

En resumen, la prescripción de la cantidad de piezas a producir por unidad de tiempo no logra impedir un cierto margen de maniobra por parte de los trabajadores, que dotan en cierto grado al proceso productivo de características distintas a las prescritas. Esas acciones con-

sisten en prácticas tan diversas como: a) no expresar todas las habilidades del trabajador en el momento del cronometraje; b) sacrificar algunos controles de calidad o reparaciones de piezas para alcanzar el objetivo cuantitativo; c) aumentar el ritmo al principio del proceso, cuando el trabajador posee más energías, para luego poder relajarse o afrontar los imprevistos que el sistema de medición no considera; d) autofijarse un tope inferior al estipulado, asumiendo la pérdida de la prima; e) innovar movimientos en la producción de la pieza, ignorando la detallada planificación de movimientos repetitivos establecida por el MTM y asumiendo el retraso que eso puede provocar; f) desarrollar prácticas de apoyo o solidaridad de aquellos con mayor habilidad o experiencia a aquellos con menor habilidad o experiencia, y g) negociar a través de los representantes normas que regulen el sistema de medición.

## 7. DIGNIDAD Y SOMETIMIENTO DEL SUJETO

La tesis básica de nuestro análisis es que la relación de sometimiento supone para estos trabajadores su sujeción y su constitución como sujetos. Esta tesis resulta, como vemos a continuación, del ejercicio de comprensión de las acciones que hasta aquí nos hemos limitado a describir y clasificar. Comprender el sentido de sus acciones, más allá de su mera consideración como acciones de resistencia, supone interpretar los significados que les sirven de guía, es decir, identificar las razones por las cuales dicen actuar de ese modo.

Para empezar, parece que estas resistencias y evasiones constituyen un medio a través del cual los trabajadores tratan de gestionar el sufrimiento que les provoca trabajar con el MTM. En ese sentido, tendrían una evidente dimensión instrumental que, sin embargo, no consideramos que sea la más importante. También contienen sus acciones, como ya hemos visto, una dimensión dramática que, a su vez, resulta de un cálculo estratégico realizado desde la conciencia de los propios intereses. Pero, desde nuestro punto de vista, las razones para actuar de estos trabajadores son de carácter fundamentalmente expresivo e identitario. Como trataremos de defender a continuación, para los entrevistados, las acciones de resistencia, evasión y transformación son acciones ajustadas al cumplimiento de un código ético compartido que, según ellos, debería regir las prácticas laborales. No serían, por tanto, acciones racionales con respecto a fines, sino más bien acciones racionales con respecto a valores. En definitiva, no se trata sólo de que hagan lo que hacen para gestionar su sufrimiento. Hacerlo es para ellos, ante todo, un imperativo moral que les define como colectivo, es decir, un imperativo en el que expresan la identidad social del nosotros frente al ellos, siendo ellos los que guían su acción desde otros principios de conducta.

Si queremos comprender estas acciones tenemos que «reconstruir» el contenido de este código ético que afirmamos que preside las acciones de los trabajadores, y que en realidad aparece la mayoría de las veces, aunque no siempre, disperso y latente en los discursos. Con la expresión «código ético» no hacemos referencia nada más que a la existencia de una serie de principios mediante los cuales se guía la acción, y que fundamentalmente distinguen entre aquello que el individuo considera bueno y digno para sí mismo y para los suyos, y lo que considera malo e indigno para sí mismo y para los suyos.

El código de conducta tiene un carácter colectivo, lo que no quiere decir que todas sus acciones se ajusten a él ni que todos los trabajadores orienten de este modo sus acciones. Es colectivo porque sólo existe para cada uno en la medida en que existe para los demás, porque constituye la base de la identidad compartida, y porque se sostiene en parte mediante el castigo y el ostracismo que se aplica a los que lo vulneran.

Sintetizando mucho, podríamos resumir en tres los principios del código ético que hemos encontrado latentes en los discursos. Lógicamente, en su materialización existe una amplia variedad de ramificaciones y concreciones, pero no nos podemos extender en ellas. El primer principio diría algo así como «cumplir la tarea que tengo encomendada no es tan sólo una cuestión de deber y responsabilidad, sino de respeto a mí mismo». El segundo principio diría algo así como «me debo a mis compañeros, no a mis jefes». El último principio diría algo así como «más allá de determinados límites el primer principio puede quedar en suspenso».

Los dos primeros principios son normativos o regulativos en un sentido positivo: ponen el énfasis en determinar cómo deben ser las cosas, aunque de ahí se deduzca por lógica también cómo no deben ser las cosas, o en otras palabras, qué cosas son malas e indignas. El último principio es más bien limitativo, es decir, hace referencia a los límites que ninguna relación social o condición de trabajo debe superar si se pretende conservar la propia estima y dignidad. También aquí, por lógica, se deducen los límites dentro de los cuales uno considera a salvo su propia dignidad.

El primero y el último son los dos principios fundamentales para la comprensión de las acciones de resistencia, evasión y transformación, de modo que nos centraremos en ellos.

Comenzaremos por el primer principio, según el cual «cumplir la tarea que tengo encomendada no es tan sólo una cuestión de deber y responsabilidad, sino de respeto a mí mismo». En términos generales, su queja principal no es la de tener que trabajar, sino la de

tener que hacerlo bajo la presión de unos topes considerados abusivos. En realidad, no aparece en sus discursos un rechazo generalizado al trabajo como tal, sino más bien una serie de elementos dispersos que nos permiten pensar en un vínculo con el trabajo presidido por la idea del deber y la responsabilidad. Por ejemplo:

*Elvira (TPD):* ... yo incluso en el trabajo me gusta hacer el trabajo bien, preferiría hacer tres piezas menos y pararme a mirar más. [...]. ... yo no estoy trabajando en algo que me gusta, la verdad. Pero la verdad que me gusta cumplir. Ni falto, falto cuando estoy de verdad mala. Y si no hago una cosa de verdad es porque no puedo. [...]. ... hacerles la puñeta de hacerles trabajos mal porque sí, eso conmigo no va. [...] Eso no me va, me gusta ser sincera, trabajar bien, y ser cumplidora.

*Juan (TC):* De treinta y tres años que llevo, he llegado tarde al trabajo dos veces... [...]. ... yo no llego nunca tarde al trabajo. Para mí eso es muy serio...

El principio según el cual cumplir con la tarea significa respetarse a uno mismo puede entrecerse también en el hecho de que los trabajadores asumen como propios los objetivos cuantitativos y cualitativos que se les marcan: por ejemplo, cuando Marta decía «*me gusta hacer mi cantidad de piezas y estar yo a gusto*». La experiencia de «fracaso» que experimentan cuando no pueden alcanzar el objetivo, o la de «estar a gusto» cuando sí se logra, no podrían tener lugar si no consideraran que algo de ellos mismos, como su valía o su estima, está en juego en el proceso de trabajo. Esta implicación «emocional», no meramente instrumental, constituye una prueba de la dimensión ética del trabajo, en la que el fracaso no es relativo a objetivos extraños, sino relativo al propio quehacer y, por tanto, a la propia valía y dignidad (Hodson, 2001).

El otro principio, según el cual «más allá de determinados límites el primer principio puede quedar en suspenso», es de aplicación en un amplio conjunto de condiciones, situaciones y acciones que los entrevistados definían como indignas, y ante las cuales consideraban justificado emprender acciones de resistencia. Este principio general se concretaba en una amplia variedad de «subprincipios»; por ejemplo, aquel según el cual «más allá de un tope de producción, dejo de hacer mío el objetivo que me proponen»<sup>7</sup>; aquel según el cual «a determinado ritmo de producción, dejo de hacer mío el objetivo de calidad que me propo-

---

<sup>7</sup> *Marta (TPD):* Yo desde luego me he plantao en una cantidad y no hago ninguna más. Que hagan lo que quieran, porque es una barbaridad. *Julia (TPD):* Porque ellos cada día te van atornillando, atornillando, y subiendo el tope, y llega un momento en que dices «yo soy la primera que hago todo lo que puedo, cuando llego a que no doy más...», digo «ya podéis matarme, pero no doy más de sí».



nen, y está justificado que relaje mi compromiso con él»<sup>8</sup>; aquel según el cual «los límites de la jornada laboral son infranqueables»<sup>9</sup>, etc. Más allá de estos límites se considera que el respeto a uno mismo no está en cumplir la tarea, sino en no hacerlo. Al menos para el caso que analizamos, el compromiso y la resistencia son dos manifestaciones coherentes de una misma lógica práctica, no elementos contradictorios e inconsistentes, como han pretendido algunos autores (por ejemplo, Collinson, 1994 y 2003; Horowitz, 2005; Kondo, 1990).

Como dice Boudon (1998), el individualismo metodológico por sí mismo no asegura la ausencia de cajas negras en la explicación: para evitarlas se hace necesario asumir, además, algún tipo de racionalidad en las acciones. Es por ello que hemos considerado necesaria la reconstrucción de las razones para actuar de estos trabajadores. Desde el punto de vista de la racionalidad cognitiva, una acción es racional cuando quien la realiza tiene buenas razones para realizarla, aunque éstas no sean necesariamente utilitaristas. Las razones *cognitivas* son razones basadas en creencias, e incluso en creencias falsas, pero dado un contexto cognitivo determinado, creencias para las que se cree tener buenas razones que las justifican (Boudon, 1998, 2003). En el caso que hemos analizado, parece evidente que el código ético contiene las «buenas razones» para actuar de estos trabajadores<sup>10</sup>. En otras palabras, el código nos permite comprender por qué actúan como actúan.

Orientar sus acciones con esta racionalidad e identidad colectiva supone básicamente para estos trabajadores su constitución como *sujetos éticos*, es decir, como individuos con una cierta capacidad de agencia y que tratan de regular el modo en que se sujetan entre sí, y el modo en que están sujetos a otros, mediante la elaboración de un código ético de comportamiento colectivamente definido desde los propios intereses y significados. Podríamos pensar que cualquiera es un *sujeto ético* en la medida en que todos sabemos lo que

<sup>8</sup> *Elvira* (TPD): Nosotras cuando teníamos menos cantidad, si veíamos un cristal malo... [...] se lo reparábamos [al encargado o al *team-leader*]. Pero ahora no lo hacemos por tiempo, y porque ya estamos hartas de que nos tomen el pelo. Pero no nos da tiempo, realmente.

<sup>9</sup> *Juan* (TC): ... los catalanes me decían una frase, no se me olvidará nunca: «yo cuando toca el pito, se me caen las herramientas de la mano». *Elvira* (TPD): Mi tiempo libre no tiene precio, yo no lo vendo, entonces quiero que eso me lo respeten, pero eso no me lo respetan.

<sup>10</sup> Otra cosa distinta es determinar por qué razones tienen los trabajadores estas creencias. No nos referimos, obviamente, a por qué consideran que su actividad debe salvaguardar su dignidad, sino más bien a las razones por las que consideran que en la situación X su dignidad está o no amenazada. La cuestión es problemática. Como ha señalado Lizón (2000) en referencia a la obra de Boudon, resulta más fácil detectar las razones que sostienen creencias positivas, del estilo «creo que X es falso porque...», que detectar las que sostienen creencias normativas, del estilo «creo que Y es justo porque...». La exploración de las razones por las que los trabajadores sostienen este código ético constituye un desafío muy interesante que, sin embargo, excede las posibilidades de este artículo.

nos parece bueno y digno y malo e indigno, pero lo cierto es que no todos ni en todas las circunstancias utilizamos este criterio para dar un sentido a nuestras acciones<sup>11</sup>.

Su constitución como *sujetos éticos*, y creemos que toda constitución de un individuo como *sujeto*, sólo se produce como resultado de la necesidad de regular unas relaciones sociales que no están ni pueden estar enteramente bajo su control. No hay código sin relación social que regular y, por tanto, no hay constitución de *sujetos* al margen de las relaciones sociales. Y aunque en este caso tales relaciones son relaciones de poder, no necesariamente ha de ser como resultado del sometimiento que uno deviene *sujeto*. Eso sí, constituirse como *sujeto* en una relación de sometimiento tiene consecuencias específicas. En el caso que analizamos, la experiencia de la subordinación da pie a la constitución de un *sujeto* cuya dignidad sirve para lubricar el mecanismo de su dominación. Por un lado, desarrolla un compromiso ético con la labor que se le ha asignado, un compromiso que va más allá del mero cumplimiento con la tarea, un compromiso con la virtud, por así decirlo, ya que les invita a no despreciarse tanto a sí mismos como para maltratarse con la desidia o el trabajo mal hecho. Aunque no lo verbalicen, estos trabajadores actúan como si fuesen absolutamente conscientes de aquella tesis tradicional del marxismo según la cual el ser y la dignidad de cada uno resultan de su actividad productiva, de tal modo que no se permiten despreciar su propio trabajo, por mucho que éste sea origen de un considerable sufrimiento. Por otro lado, la experiencia de la subordinación da pie a una serie de reflexiones y actitudes que resultan en un establecimiento de los límites hasta los que el sujeto está dispuesto a transigir. El problema es que estos dos «momentos» de constitución del *sujeto* tienen lugar, como veremos a continuación, en el marco de unas relaciones de poder, y esas relaciones establecen las condiciones para que los actos de resistencia y evasión hagan posible y eficiente el sistema de dominación, el MTM. Por eso creemos que cuando los trabajadores se resisten, se convierten en *sujetos*, aunque en el marco de una relación de sometimiento, su resistencia los mantenga sujetos a la subordinación:

*Elvira (TPD)*: Porque reniega una persona que se preocupa, una persona que pasa, que no se preocupa, le da todo igual. El que se queja es el que se preocupa, y en preocuparte te va tu vida, tu salud.

---

<sup>11</sup> Por ejemplo, las situaciones de disciplina, tal como las define Weber, excluyen la posibilidad del sujeto, tal como lo hemos definido. Para Weber (1922), las acciones disciplinadas despliegan respuestas prontas, simples y automáticas a las órdenes, sin cabida para las resistencias. Las acciones disciplinadas no están guiadas por un criterio propio, autónomo, luego en su despliegue uno no actúa como «sujeto» (tal como lo hemos definido aquí).

## 8. DAMOCLES EN LA JAULA

Si en el anterior apartado nos preguntamos qué supone para los trabajadores el código ético por el que orientan sus acciones, ahora nos preguntaremos qué implicaciones prácticas tiene este código para el buen funcionamiento del MTM. Para ello, comenzaremos dando un pequeño rodeo y describiremos el contexto en el que se despliegan las acciones obreras. Como vemos a continuación, el contexto es el de una política del miedo perfectamente diseñada por la dirección para mantener dentro de unos límites la resistencia, y para convertirla así en la pieza fundamental del buen engranaje del MTM.

En la empresa que hemos estudiado, la racionalización del proceso productivo ha generado una auténtica jaula de hierro en la que cada movimiento y casi cada respiración están predefinidos y medidos. Y sin embargo la jaula, aparentemente, hace aguas por todos lados. Como hemos visto, los trabajadores cambian los movimientos, aceleran primero para descansar después, renuncian al tope, esconden habilidades durante la filmación... Algunos trabajadores señalan que algunas de estas prácticas son conocidas y pasadas por alto por los encargados<sup>12</sup>, y nada parece indicar que no sean conocidas y permitidas por la dirección.

Si antes realizamos el esfuerzo de comprender por qué los trabajadores actúan como actúan, ahora tendremos que tratar de comprender por qué la dirección lo hace como lo hace, es decir, por qué (aparentemente) mira hacia otro lado cuando los trabajadores realizan sus «trampas». A nuestro juicio, la permisividad de la dirección ante las resistencias sólo se entiende como resultado de una política más amplia, es decir, de un conjunto más amplio de acciones estratégicas que, a la postre, diseñan el contexto en el que se enmarcan las acciones de los trabajadores.

Desde nuestro punto de vista, resulta del todo plausible la suposición de que la dirección y los ingenieros que diseñan el MTM cuentan en sus planes con la más que segura resistencia obrera. Lo más razonable es pensar que la variable ha sido inteligentemente desconsiderada. Si en los cálculos del MTM no se contempla la posibilidad de «incidentes» que puedan retrasar el ritmo de trabajo no es porque la dirección considere a los trabajadores como objetos, sino, al contrario, porque los considera sujetos. Sabe, sin lugar a dudas, que los trabajadores tienen la dignidad suficiente como para tomarse en serio su trabajo y los objetivos que se les proponen, y la suficiente también como para no aceptar determinados extremos. El técnico prevé la resistencia, pero no la contempla en el plan explícito, mientras

---

<sup>12</sup> Rosa (TPD): ... aquél [el encargado] sabía que las doscientas [piezas] las hacías de sobra. Entonces si hacías mucho, el otro decía más bien que te pararas... no es que te lo decía, no te iba a decir «párate», pero yo ya sabía lo que quería decir...

que el trabajador vive la desconsideración de su resistencia como una prueba de la estupidéz del técnico. Pero ese descreimiento sienta las bases del funcionamiento del sistema de explotación, pues si bien el obrero podrá vivir sus resistencias y triquiñuelas como prueba de su ingenio para amoldar las constricciones a sus propios objetivos, en realidad tales resistencias establecen las únicas bases posibles para una eficiente explotación. Como veremos, las resistencias convierten un sistema de explotación imposible, el de los planes explícitos del técnico, en uno posible y además eficiente, el realmente existente. En definitiva, lo que hace posible y extremadamente eficiente al MTM es: a) la consideración de los trabajadores como sujetos que se resistirán, y b) el establecimiento de los medios necesarios para la gestión de esa previsible resistencia.

Por tanto, el reto más importante que se le presenta a la dirección es el de establecer los medios necesarios para mantener las acciones de resistencia y evasión dentro de un orden. Y lo resuelve, de modo eficaz, mediante la generalización de una aparente permisividad que, como argumentó Lasch (1979), constituye un importante medio de control social siempre que se acompañe con una política del miedo. Así, la resistencia es tolerada para que la carga del MTM sea soportable, pero, al mismo tiempo, una serie de castigos intermitentes e imprevisibles generan en los trabajadores una sensación de peligro inminente que, a la postre, es la que asegura que las resistencias no superen cierto límite.

La política del miedo hace pender sobre los trabajadores una espada de Damocles que se concreta de diversos modos. En primer lugar, toma la forma de prima que se puede perder y de sanción que se quiere evitar. Ambas motivaciones establecen de modo implícito un margen dentro del cual los trabajadores se permitirán determinadas acciones de resistencia. En segundo lugar, se procura por parte de la dirección la escenificación de su poder mediante actos públicos de humillación de aquellos que no son capaces de alcanzar el tope. Como es lógico, estos actos constituyen hitos históricos presentes en los discursos de todo el colectivo de trabajadores, y no sólo de los que los sufrieron en primera persona. En tercer lugar, la discrecionalidad de la dirección a la hora de cambiar al personal de puesto es también bastante efectiva, pues obliga a una nueva adaptación durante la cual las resistencias son necesariamente menos frecuentes. En la medida en que los vínculos con los compañeros mejoran con el contacto cotidiano, y la habilidad crece con la práctica, no es descabellado suponer que los trabajadores temerán la noticia del cambio de puesto, una noticia que puede llegar en cualquier momento. En cuarto lugar, pende una espada bajo la forma de revisión al alza del tope. La empresa está vigilante al aumento de la habilidad del obrero, de manera que cuando el trabajador consigue acomodarse al ritmo que le han fijado, se realiza un nuevo cronometraje que servirá para establecer un nuevo tope (siempre más alto). La posibilidad de una nueva medición está presente en los discursos como una amenaza que puede materializarse en cualquier momento. En quinto lugar, una

de las estrategias fundamentales para generar esta sensación de amenaza constante pero indefinida es la de fomentar toda una «política del chivateo», tratar de colaborar con «informadores» reclutados de entre los propios trabajadores, y hacer saber a todos, sin decirlo expresamente, que esos informadores están y hacen bien su trabajo. En sexto lugar, la espada no será amenazante si quien la hace colgar no escenifica su poder arbitrario, de manera que la empresa se reserva el derecho de incumplir todas aquellas medidas que en su momento se hubiesen pactado con el comité para regular la aplicación del MTM. De hecho, hace años se creó un reglamento de primas que introducía algunos aspectos desconsiderados por el MTM, pero la empresa lo incumplía sistemáticamente, incluso con sentencias judiciales en su contra. Por último, si todas estas medidas de presión no son suficientes para mantener las resistencias dentro de un orden, siempre se puede recurrir a la amenaza más o menos explícita de despido:

*Elvira (TPD):* Claro, los topes están bajo el poder de la gente que está en la línea. Si yo estoy trabajando, y otra, y otra, y no hacemos las piezas, ellos no pueden con nosotras. ¿Pero cómo pudieron? Empezaron diciendo que iban a despedir a gente, a la gente que era mala trabajadora. Empiezan a formarse rumores, líos..., y la gente empieza a coger miedo.

No se puede expresar más claro. Los topes *están* en manos de los trabajadores porque son ellos los productores, pero realmente *no lo están* porque no tienen el control sobre el proceso.

Para estos trabajadores, la política del miedo no es una especulación paranoica, sino una realidad cotidiana. La resistencia es calculadamente tolerada, pero sus límites quedan firmemente establecidos haciendo que penden sobre los trabajadores todas estas espadas.

En su análisis sobre la ley y el orden en la sociedad permisiva, Lasch (1979) introdujo la idea del descreimiento y la permisividad como sistemas efectivos de control social. La virtud de este sistema de control es que asegura una obediencia que pasa desapercibida, por cuanto aparece a los ojos de los obedientes bajo la forma de resistencia ingeniosa. A nivel macrosocial, puede que el fomento del descreimiento no sea realmente un «fomento», al menos en el sentido de que se realice intencionalmente por actores concretos como resultado de una planificación detallada. El análisis de Lash es problemáticamente funcionalista en este punto, y por ello deja sin respuesta la pregunta sobre los actores y las acciones concretas que producen este resultado. Pero a la escala micro en la que nos movemos aquí sí podemos afirmar que la permisividad es un sistema de control, ya que resulta posible identificar quién la fomenta, cómo y por qué.

En definitiva, la dirección establece unas condiciones de producción caracterizadas, al mismo tiempo, por la permisividad ante las resistencias y por la promoción de una sensación constante e indefinida de peligro inminente. La efectividad de esta política es doble. Por un lado, genera una angustia crónica ante la posibilidad de ser descubierto en una infracción que es extremadamente útil para asegurar que las acciones de resistencia y evasión se mantengan dentro de unos límites razonables, de modo que no comprometan el buen ritmo de la producción. Por otro lado, la permisividad aparente hace posible en algún grado ciertas resistencias y evasiones sin las cuales las prescripciones del MTM no serían humanamente realizables. Creo que no es discutible el hecho de que el plan de producción, incluyendo los objetivos cuantitativos y cualitativos, los movimientos y los tiempos necesarios, etc., es imposible de asumir en su totalidad por un ser humano, y que la dirección no es tan necia como para no advertirlo. Ese plan sólo es materializable en la medida en que se permita a los trabajadores, dentro de unos límites, algunas licencias, algunos respiros y triquiñuelas, algunas resistencias. La resistencia no puede abolirse y la dirección no tiene ninguna intención de hacerlo, porque sin ese pilar el edificio del MTM se desmoronaría. Esta combinación de permisividad más política del miedo asegura la eficacia productiva.

*Elvira (TPD):* [...] es que te vas acostumbrando. Porque no nos salían quince piezas, no nos salían, y nos han salido cuarenta y ocho.

La habilidad crece día tras día, aunque el cansancio también, pero el resultado neto es positivo porque las pequeñas resistencias y evasiones dan un respiro que permite continuar con el desarrollo de la habilidad y porque la política del miedo asegura su contención dentro de unos límites. Lo que se evidencia con esto es que, al menos en este caso, el MTM asegura una eficiente gestión de los recursos humanos: cada vez es más capaz de expresar las habilidades y de hacerse con una mayor inversión de energías del trabajador. Los mismos trabajadores reconocen que no se trata de que no suelen alcanzar el tope, sino de que preferirían alcanzarlo con una menor inversión de esfuerzo:

*Elvira (TPD):* Sí que nos sacamos la cantidad, porque nosotras tenemos una habilidad, pero si a nosotras nada nos fallara iríamos... el cuerpo nuestro lo ganaría, y no que vamos con la lengua fuera todo el día.

Un sistema de producción que establece las condiciones para que los trabajadores vayan «con la lengua fuera todo el día», y para que ese esfuerzo resulte en una creciente habilidad para producir más y más cantidad, es sin duda un sistema de explotación inteligentemente diseñado y racionalmente ajustado a los objetivos de la empresa. Meter a Damocles en la jaula de hierro es un método muy efectivo para lograr que la expresión de la propia dignidad y del respeto a uno mismo, que aquí se manifiesta bajo la forma de combinación

entre compromiso con el trabajo y acciones de resistencia, se convierta en uno de los pilares del buen funcionamiento de la relación de sometimiento. Así es como en esta experiencia que hemos analizado el trabajo vivo transfiere su vitalidad al trabajo muerto.

## 9. CONCLUSIONES

A nuestro juicio, explicar cómo y por qué los individuos sostienen en determinados contextos relaciones en las que se encuentran sometidos constituye uno de los desafíos más interesantes de la ciencia social. Para tratar de arrojar algo de luz sobre este fenómeno hemos analizado un microcosmos de interacciones sociales: el que tiene lugar en la práctica productiva cotidiana bajo el sistema de producción por micromovimientos, en una multinacional del sector automovilístico. El interés especial de esta experiencia estaba en su condición de ejemplo de aquellos vínculos de sometimiento a los que no se reconoce legitimidad pero que logran sostenerse en el tiempo. En estos casos, la primera explicación lógica es la de la compulsión: las relaciones de propiedad establecen las bases para que unos puedan obligar a otros a asumir criterios, objetivos y significados. No creemos que sea posible comprender esta experiencia sin considerar que, efectivamente, se trata de una relación de poder, pero tampoco creemos que esta constatación sea suficiente como para captar la complejidad y la riqueza de matices que realmente caracterizan al fenómeno. Son las acciones de los que intervienen en la relación las que sostienen la situación de sometimiento, pero esas acciones no se comprenden si no se consideran como algo más que acciones de mando para unos y de inevitable obediencia para otros.

Para comenzar, la diversidad de quejas y expresiones de sufrimiento en relación con el MTM nos han permitido constatar el padecimiento que provoca este sistema productivo, pero también el hecho de que en ningún caso logra la «conversión» del trabajador: la legitimidad del orden productivo se cuestiona constantemente. Al enfrentarse a las prescripciones del MTM, los trabajadores desarrollan un «código ético» que contiene una serie de principios sobre lo que consideran que, en una relación productiva, es bueno y digno para sí mismos, y lo que consideran malo e indigno. Este código establece cómo deberían ser las cosas y qué límites no deberían ser superados. Hemos sostenido que sólo considerando este código podemos comprender el amplio catálogo de acciones de resistencia, evasión y transformación que los trabajadores dicen desplegar en su quehacer cotidiano. Estas acciones, por tanto, no serían meramente instrumentales, sino sobre todo acciones expresivas e identitarias en las que afirman su sentido de la propia dignidad y del respeto a sí mismos. Decimos que en esta relación los trabajadores se constituyen como sujetos éticos porque en ella despliegan su capacidad de agencia y tratan de regular las sujeciones en las que participan mediante un código ético de comportamiento colectivamente definido desde los propios intereses y significados.

El impacto real de las acciones que los trabajadores desplegaban bajo estas creencias no podía conocerse si no era situándolas en el contexto de sus interacciones con la dirección, que tenían lugar en un marco inteligentemente diseñado por la empresa. La estrategia de la directiva se ha descrito como una combinación de premeditada y limitada permisividad, por un lado, y de instauración de una auténtica política del miedo, por otro. De este modo, las acciones de resistencia y evasión eran permitidas en algún grado, lo que convertía en posible un sistema de producción que, tal como está diseñado sobre el papel, es humanamente imposible, pero al mismo tiempo eran contenidas dentro de unos límites, de manera que el buen funcionamiento del MTM no se viese comprometido. La actitud de compromiso general ante la producción, y de resistencia y evasión en determinadas ocasiones, aparece a los ojos de los trabajadores como expresión de su propia dignidad, pero se expresa en un entorno en el que el resultado que efectivamente tiene es el de sostener en el tiempo la relación que los explota y somete, haciéndola primero posible, después duradera, y en último término, eficaz.

El MTM no existe más allá de todas estas acciones e interacciones. O, mejor dicho, existe solamente como conjunto de prescripciones y de modos de diseñar prescripciones. Pero, en su realidad material, el MTM es lo que efectivamente se hace y se deja de hacer en relación con tales prescripciones. Si hemos de responder, aunque sea parcialmente, a la pregunta de por qué los trabajadores dan realidad material al vínculo que los somete, diremos que en gran medida debe producirse porque la dirección ha sido capaz de convertir el sentido de la dignidad y el respeto a uno mismo que tienen los trabajadores en un instrumento de su propio sometimiento. En general, podemos pensar que esto pasa inadvertido para los trabajadores, pero en cualquier caso tal condición no constituye un requisito necesario para la eficacia de la estrategia patronal.

Desde luego, no tenemos elementos de juicio suficientes como para sostener firmemente que los elementos que hemos encontrado en esta experiencia puedan servirnos para comprender cómo se sostienen todos los vínculos de sometimiento no legitimados. Aquí hay, sin duda, un campo de exploración muy amplio. Pero intuimos que algunos rasgos de esta experiencia pueden ser detectados también en otros contextos. Pensemos, por ejemplo, en las relaciones de producción en el ámbito doméstico. En el contexto de una creciente deslegitimación del patriarcado, ¿qué entorno genera un marido que dice no obligar a nadie a realizar el trabajo doméstico, pero que se niega a asumir su parte de responsabilidad en el cuidado del hogar y la familia? ¿No establece así las condiciones para que la expresión del sentido de la dignidad y el respeto hacia una misma y hacia los demás, que más que probablemente realizará la mujer, sirva para sostener eficazmente la división desigual del trabajo?



## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ACKROYD, S., y THOMPSON, P. (1999): *Organizational Misbehaviour*, Londres: Sage.
- AGLIETTA, M. (1981): «Sobre algunos aspectos de la crisis en el capitalismo contemporáneo», en M. Aglietta y otros, *Rupturas de un sistema económico*, Madrid: Blume, pp. 57-83.
- AGUIAR, F., y DE FRANCISCO, A. (2007): «Siete tesis sobre racionalidad, identidad y acción colectiva», *Revista Internacional de Sociología*, LXV, 46: 63-83.
- BARRANCO, O. (2007): «Tricks, fiddles and hidden resistance among cashiers in retail distribution companies», comunicación presentada en el *25th International Labour Process Conference*.
- BÉLANGER, J.; EDWARDS, P. K., y WRIGHT, M. (2003): «Commitment at work and independence from management: a study of advanced teamwork», *Work and Occupations*, 30: 234-252.
- BELTRÁN, M. (1988): «La legitimidad en las organizaciones», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 43: 125-155.
- BEYNON, H. (1980): *Working for Ford*, Harmondsworth: Penguin.
- BOUDON, R. (1998): «Social mechanisms without black boxes», en P. Hedström y R. Swedberg (eds.), *Social mechanisms. An analytical approach to social theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- (2001): «La sociología que realmente importa», *Papers*, 72: 2004.
- (2003): *Raison, bonnes raisons*, Paris: PUF.
- BRAVERMAN, H. (1975): *Trabajo y capital monopolista*, México: Nuestro Tiempo.
- BURAWOY, M. (1979): *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Madrid: MTSS.
- BURRELL, G. (1988): «Modernism, postmodernism and organisational analysis: the contribution of Michael Foucault», *Organisation Studies*, 9: 221-235.
- CALDERÓN, J. A. (2006): «Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo, o buscando al trabajador perdido: un estudio de caso en el sector de telemarketing», *Sociología del Trabajo*, nueva época, 56: 33-73.
- CARGNANO, G., y FISHER, H. (2005): *MTM - First time right*, International MTM Directorate.
- CASTILLO, J. J., y PRIETO, C. (1983): *Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, Madrid: CIS.
- COLLINSON, D. (1994): «Strategies of resistance. Power, knowledge and subjectivity in the workplace», en J. Jermier, D. Knights y W. R. Nord, *Resistance and power in organisations*, Londres: Routledge, pp. 25-68.
- (1999): «Surviving the Rigs: safety and surveillance on North Sea Oil installations», *Organization Studies*, 20/4: 579-600.
- (2003): «Identities and insecurities: selves at work», *Organization*, 10: 527-547.
- COLLINSON, D., y ACKROYD, S. (2005): «Resistance, misbehaviour, and dissent», en S. Acroyd, P. Thompson y P. Tolbert, *The Oxford Handbook of Work and Organization*, New York: Oxford University Press, pp. 305-326.
- CORIAT, B. (1979): *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Madrid: Siglo XXI, 1989.

DE FRANCISCO, A., y AGUIAR, F. (2003): «Identidad, normas e intereses», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 104: 9-27.

EDWARDS, P.; COLLINSON, D., y DELLA ROCCA, G. (1995): «Workplace resistance in Western Europe: a preliminary overview and a research agenda», *European Journal of Industrial Relations*, 1, 3: 283-316.

EDWARDS, P. K., y SCULLION, H. (1987): *La organización social del conflicto laboral*, Madrid: MTSS.

EDWARDS, R. (1979): *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*, Londres: Heinemann.

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H., y WORTHINGTON, F. (2001): «Power, control and resistance in "the factory that time forgot"», *Journal of Management Studies*, 38, 8: 1053-1079.

GABRIEL, Y. (1999): «Beyond happy families: a critical reevaluation of the control-resistance-identity triangle», *Human Relations*, 52, 2: 179-203.

GOFFMAN, E. (1987): *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires: Amorrortu.

GRIFFIN, R. G. (2003): «Cross-generational perceptions of psychological sense of community in the workplace and their impact on affective commitment», *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, 63, 10: 3747-A.

HARRIS, M. (2006): «F. W. Taylor and the legacies of systemization», *Information, Communication & Society*, 9, 1: 109-120.

HODSON, R. (1991): «The active worker: compliance and autonomy at the workplace», *Journal of Contemporary Ethnography*, 20, 1: 47-78.

— (2001): *Dignity at work*, Cambridge: Cambridge University Press.

HOLLANDER, J. A., y EINWOHNER, R. L. (2004): «Conceptualizing resistance», *Sociological Forum*, 19, 4: 533-554.

HOLMER-NADESAN, M. (1997): «Constructing paper dolls: The discourse of personality testing in organizational practice», *Communication Theory*, 7: 189-218.

HOROWITZ, M. (2005): «Attitudes towards wage fairness in the maquiladora zone: social identities, reference groups, and the sale of labor power», *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, 66, 2: 765-A.

JERMIE, J.; KNIGHTS, D., y NORD, W. R. (1994): *Resistance and power in organisations*, Londres: Routledge.

KÖHLER, H. D., y MARTÍN, A. (2005): *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Madrid: Delta.

KONDO, D. K. (1990): *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*, Chicago: University of Chicago Press.

LASCH, C. (1979): *Refugio en un mundo despiadado*, Barcelona: Gedisa, 1984.

LEÓN, F. J. (2002): *Alienación y sufrimiento en el trabajo. Una aproximación desde el marxismo*, tesis doctoral disponible en <http://www.tdx.cesca.es/TDX-1027104-163659/>.

LIZÓN, A. (2000): «Del "efecto Simmel" y la autopersuasión: la teoría cognitivista de las creencias de R. Boudon», *Papers*, 62.

LOMBA, C. (2005): «Beyond the Debate over "Post"- vs "Neo"-Taylorism. The Contrasting Evolution of Industrial Work Practices», *International Sociology*, 20 (1): 71-91.

- MULHOLLAND, K. (2004): «Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin'», *Work, Employment and Society*, 18, 4: 709-724.
- MUMBY, D. K. (2005): «Theorizing resistance in organization studies. A dialectical approach», *Management Communication Quarterly*, 19, 1: 19-44.
- NOGUERA, J. A. (2006): «Why we need an analytical sociological theory?», *Papers*, 80: 7-28.
- RIKETTA, M., y LANDERER, A. (2002): «Organizational commitment, accountability, and work behavior: a correlational study», *Social Behavior and Personality*, 30 (7): 653-660.
- ROSEN, M. (1985): «Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance», *Journal of Management*, 11: 31-48.
- (1988): «You asked for it: Christmas at the bosses' expense», *Journal of Management Studies*, 25: 463-480.
- SCOTT, A. (1993): «On the shop floor in the 1980's: generating the politics of workplace compliance», *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, 53, 7: 2565-A.
- SCOTT, J. C. (1985): *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*, Londres: Yale University Press.
- (1987): «Resistance without protest and without organization: peasant opposition to the Islamic Zakat and the Christian Tithe», *Comparative Studies in Society and History*, 29, 3: 417-452.
- (1989): «Prestige as the public discourse of domination», *Cultural Critique*, 12: 145-166.
- (1990): *Los dominados y el arte de la resistencia*, Tafalla: Txalaparta.
- SEYMOUR, S. (2006): «Resistance», *Anthropological Theory*, 6 (3): 303-321.
- SIMEON, D. (1999): «Work and resistance in the Jharia coalfield», *Contributions to Indian Sociology*, 33: 43-75.
- SPRINGER, R. (1999): «The end of new production concepts? Rationalization and labour policy in the German auto industry», *Economic and Industrial Democracy*, 20: 117-145.
- SYMON, G. (2005): «Exploring resistance from a rhetorical perspective», *Organization Studies*, 26 (11): 1641-1663.
- THOMAS, R., y DAVIES, A. (2005): «Theorizing the micro-politics of resistance: new public management and managerial identities in the UK Public Services», *Organization Studies*, 26 (5): 683-706.
- THOMPSON, P., y ACKROYD, S. (1995): «All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in british industrial sociology», *Sociology*, 29, 4: 615-633.
- THOMPSON, P., y McHUGH, D. (2002): *Work organisations: a critical introduction*, Nueva York: Palgrave.
- TOWNLEY, B. (1993): «Performance appraisal and the emergence of management», *Journal of Management Studies*, 30: 221-238.
- TUCKER, J. (1993): «Everyday forms of employee resistance», *Sociological Forum*, 8, 1: 25-45.
- VERGARA, J. M. (1971): *La organización científica del trabajo, ¿ciencia o ideología?*, Barcelona: Fontanella.
- WALKER, C. R., y GUEST, R. H. (1952): *The man on the assembly line*, Cambridge: Harvard university Press.
- WEBB, M., y PALMER, G. (1998): «Evading surveillance and making time: an ethnographic view of the japanese factory floor in Britain», *British Journal of Industrial Relations*, 36, 4: 611-627.
- WEBER, M. (1922): *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, Madrid: FCE, 2002.

WILLMOTT, H. (1993): «Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations», *Journal of Management Studies*, 30: 515-552.

— (1994): «Bringing agency (back) into organizational analysis: responding to the crisis of (post)modernity», en J. Hassard y M. Parker, *Towards a new theory of organizations*, Londres: Routledge, pp. 87-130.

WITTEN, M. (1993): «Narrative and the culture of obedience at the workplace», en D. K. Mumby (ed.), *Narrative and social control: Critical perspectives*, Newbury Park: Sage, pp. 97-118.

WYATT-NICHOL, H. L. (2006): «Organizational citizenship behavior and its antecedents: A comparison of traditional and contingent workers», *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, 66, 11: 4183-A.