

Los trabajadores frente a las nuevas formas de organización del trabajo. el mito de la gestión participativa¹

Oscar A. Martínez²

Este trabajo se propone realizar un recorrido crítico de las nuevas estrategias empresarias de organización del trabajo, también llamadas “*calidad total*” (CT) o “*gestión participativa*”, analizando las características y riesgos presentes en las mismas, tratando de definir también cuanto hay de novedoso en estas técnicas.

Los conceptos que aquí se vierten, se basan en la lectura crítica de materiales empresarios, en el estudio de artículos que describen la situación en Argentina y otros países y en los textos clásicos, pero especialmente se sustentan en información empírica recabada en distintas investigaciones, talleres y tareas de asesoramiento realizadas con diversos gremios en Argentina y Uruguay (entre ellos telefónicos, metalúrgicos, alimentación y bebida, gas, luz y fuerza, neumático, bancarios, etc.)

Al hablar de las llamadas nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) se apunta a caracterizar, y cuestionar, un movimiento general, internacional del capital en la búsqueda de un nuevo modelo productivo que toma distintos nombres y muestra algunas diferencias (que no son sustantivas en lo que hace a la relación capital-trabajo). Se incluyen aquí las técnicas de involucramiento de la mano de obra: se tomaran los elementos comunes del llamado toyotismo, las experiencias de la Volvo en Suecia, y los programas de Calidad de Vida en el Trabajo de EEUU.

En general al hablar de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), Calidad Total (CT), gestión participativa, etc. se engloba una realidad bastante amplia y ambigua, que varía de acuerdo al empresario que la aplica o al propagandista. Desde simple propaganda para los clientes hasta cambios sustantivos en toda la producción, a través de la introducción de círculos de calidad, grupos de trabajo, justo a tiempo y Kanbam, etc.

En este trabajo se pretende plantear la discusión en dos niveles distintos:

1) En un primer nivel se analizarán las características y efectos de las principales herramientas del movimiento de NFOT y CT.

Empresarios y medios de comunicación hablan de las indiscutibles virtudes de estas técnicas “japonesas”, pero también dirigentes sindicales y colaboradores del movimiento obrero señalan posibles características positivas. Aquí se intentará mostrar otra lectura de dichas formas productivas, haciendo hincapié en sus riesgos y aspectos negativos.

2) En un terreno más general, se intentará estudiar en qué medida las nuevas formas de organización del trabajo, en especial los equipos de trabajo, la polivalencia, el enriquecimiento del trabajo, etc. significan una continuidad o una ruptura con las tendencias históricas del desarrollo del proceso de trabajo bajo el capitalismo.

Existe una visión bastante extendida que señala que se está produciendo un punto de corte en el desarrollo del proceso de trabajo; esta no es una discusión menor o un problema académico: la forma que asume la relación capital-trabajo en el proceso productivo, define una determinada estrategia del capital y marca una relación de fuerzas objetiva que es necesario tener presente para pensar el accionar y las estrategias del movimiento obrero.

Empecemos por el primer punto:

1) Características y riesgos de las nuevas formas de organizar el trabajo. Las distintas herramientas de la calidad total

Muy esquemáticamente y a modo de presentación del tema, se pueden diferenciar cuatro grandes grupos de herramientas de las estrategias participativas y la calidad total:

1) **La propaganda:** Aquí se incluyen toda una batería de elementos propagandísticos, “ideológicos”, orientados hacia los trabajadores. Consiste en carteles, afiches, carteleros, folletos, comunicaciones al domicilio de los trabajadores. En todos se repiten fórmulas tales como “*La base es la gente*”, “*entre*

¹ Una primera versión de este trabajo fue presentada en el encuentro “Reconversión y movimiento obrero” que tuvo lugar en el Centro de Investigaciones y promoción educativa y social (CIPES) en noviembre de 1994.

² Integrante del Taller de Estudios Laborales (TEL). Colaborador del Centro de Formación de la Federación Judicial Argentina.

todos”, “*juntos ganarle a la competencia*”, etc.,. En algunos casos la estrategia de calidad total se reduce a esto.

No se trata de una forma organizativa, sino de una campaña ideológica que busca estar presente en todos los lugares de la empresa (e incluso en la casa) para ir convenciendo a los trabajadores de los objetivos empresarios.

2) **Técnicas en las que los trabajadores reflexionan sobre la producción:** son mecanismos mediante los cuales la empresa busca poner la inteligencia y la voluntad de los trabajadores al servicio de la misma, y a la vez integrarlo y hacerlo sentir parte de ella. Se busca que la mano de obra aporte no sólo su trabajo físico, sino también ideas para la reducción de costos y mejora de la calidad.

Entre las principales, se encuentran los *círculos de calidad* y los *programas de sugerencias*

3) **Técnicas que apuntan a la forma de utilización de la mano de obra durante la producción:** Con estas técnicas se busca pasar del trabajo individual al trabajo grupal y del control externo, a través de los mandos medios (capataces, supervisores, etc.), a un control “horizontal” entre los propios trabajadores.

Consiste en los *grupos semiautónomos*, *equipos de trabajo*, etc. y supone un trabajador polivalente.

4) **Técnicas que apuntan a modificar las formas de organizar la producción:** En muchos aspectos implica una ruptura con la producción seriada. Se busca una producción flexible y sin stock, que permita además un seguimiento en tiempo real y en forma continua de la marcha de la empresa. Se trata de regular la producción momento a momento, eliminando el stock, utilizar dispositivos que no permitan el mecanizado de piezas defectuosas, utilizar indicadores (carteles, letreros) que permitan ver en forma instantánea la marcha de la producción y los problemas, etc.

Las técnicas más utilizadas son el JIT, el Kanban, el Joda Poke, el Andon, etc.

En este artículo nos vamos a centrar en el segundo y tercer aspecto. En especial en dos herramientas: los círculos de calidad y los equipos de trabajo³.

Se toman estas dos técnicas ya que los defensores de las nuevas formas de organización del trabajo las presentan como una oportunidad a aprovechar para lograr el enriquecimiento del trabajo y la participación de los asalariados en la marcha de la empresa.

Entre los autores que tienen expectativas (aunque desde distintos ángulos y en diversos grados) en las posibilidades que abren estas técnicas se puede mencionar a Lojkin⁴, Lipietz⁵, Coriat⁶, Balestra⁷, Stankiewicz⁸, etc.

Veamos en primer lugar lo referido a los círculos de calidad:

El funcionamiento de los **Círculos de calidad** así como la estructura que los dirige y coordina es completamente paralela a la estructura de la producción de la empresa. La organización de la producción continúa siendo decidida, organizada y controlada por la estructura jerárquica tradicional. Los círculos, sus coordinadores, facilitadores, etc. no tienen ningún tipo de intervención en el desarrollo de la producción. Desde este punto de vista no existen modificaciones en el proceso productivo.

Además, las normas de funcionamiento de los círculos, son impuestas por la empresa, así como el momento en que se ponen en funcionamiento y en qué sectores se implementan. No hay ninguna negociación o acuerdo para esto, a lo sumo se llama al sindicato a colaborar.

Un aspecto siempre resaltado es el carácter participativo, los círculos se basan supuestamente en la participación de los trabajadores, pero los espacios de participación que brindan estas nuevas formas de organizar el trabajo son más ilusorios que reales: se puede discutir para mejorar la calidad (más adelante se hablará sobre qué concepción de calidad), para aumentar la producción, y temas afines, pero **no** existe ninguna posibilidad de discutir ni opinar (y por supuesto menos aún decidir) cómo se

³ El jit-kanban también es relevante en la medida que es otra expresión de la cristalización de determinadas relaciones sociales. Pero merecería un estudio específico y detallado.

⁴ “La clase obrera hoy” Ed. Siglo XXI. México. 1988.

⁵ “Las relaciones capital-trabajo en los comienzos del siglo XXI” IDEP-ATE. Bs. As. 1992

⁶ “Pensar al revés” Ed. Siglo XXI. México 1992.

⁷ “Los nuevos métodos de gestión participativa” Ed. Tesis 11. 1993.

⁸ “La estrategia de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo”. Ed. Humanitas. Bs. As. 1991

reparten las ganancias, en qué se invierten, cómo se fijan los salarios, cantidad de puestos de trabajo, organización de la empresa, etc. Los temas sobre los cuales pueden opinar los miembros de los círculos, así como aquellos que están expresamente prohibidos son decididos unilateralmente por la empresa. Es decir que el carácter democrático de estas técnicas es absolutamente restringido y sólo apunta a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Además los únicos que deciden, como siempre, son los empresarios. Los trabajadores no tienen ninguna posibilidad de decidir, solo pueden proponer, y esto sobre los temas que autoriza la empresa. Los círculos, por otra parte, actúan y discuten a nivel del lugar de trabajo sin ningún tipo de contacto con los verdaderos ámbitos de decisión de la empresa.

En los círculos sólo se discuten temas de calidad, reducción de costos, eliminación de defectos y material de descarte, seguridad y condiciones ambientales. Y en general, en lo que respecta a estos últimos temas (seguridad y condiciones ambientales), siempre que no impliquen inversiones por parte de la empresa.

Las propuestas que surgen de los círculos, son eso: propuestas, ideas, tienen un carácter indicativo. La decisión de implementarlas o no, la toma la gerencia.

La concepción de calidad se refiere a la calidad de conformación, no de proyecto y esto quiere decir centralmente reducir costos. El objetivo es reducir tiempos, material de descarte y personal, aumentar la producción por obrero, etc. no suele ser una preocupación lograr un mejor producto, ni más duradero⁹. Lo importante es la imagen que el consumidor tenga de los productos no su real capacidad de satisfacer sus necesidades.

Uno de los puntos más peligrosos de los círculos, y que requiere ser considerado en el momento de definir una política ante ellos, es que se sustenta en los legítimos deseos de los trabajadores de ser reconocidos, en la necesidad que se valore su conocimiento y capacidad. Pero, la empresa no parte de estos sentimientos de los trabajadores para mejorar el contenido del trabajo, sino para reducir costos y dividir al movimiento obrero.

Los equipos de trabajo o grupos semiautónomos: Con esta técnica se cambia la organización del trabajo: se pasa del trabajo individual, donde cada uno tiene su puesto de trabajo específico con las tareas claramente delimitadas, al trabajo grupal. Del mismo modo la carga de trabajo ya no es individual, sino que es grupal. El grupo es responsable de una tarea o una cantidad de tareas, y cómo se reparte esa carga dentro del grupo es una decisión interna.

En primer lugar hay que decir que la carga de trabajo (que define los ritmos e intensidad del trabajo) está, como siempre, definida por la empresa y no sujeta a discusión. Pero dado que la asignación interna de tareas se realiza al interior del grupo, se pretende convertir a cada trabajador en un supervisor de sus compañeros, generando malestar ante la falta, enfermedad, menor rendimiento de algún trabajador, ya que sobrecarga al resto. La empresa obtiene igual o mayor control que antes sobre la mano de obra, pero sin “pagar el costo”, económico y de imagen del control de supervisores y capataces.

Por otra parte, a través de distintos medios (con la amenaza encubierta de despido, apelando al orgullo profesional, etc.), se alienta la competencia entre grupos para romper los lazos de solidaridad de clase, y se empuja, disimuladamente, a la autoexplotación.

Para el funcionamiento de los equipos de trabajo es necesaria la instrumentación de la polivalencia o multifuncionalidad. Según sus defensores esto implica romper con la agobiante división taylorista del trabajo.

Pero aquí caben dos consideraciones: En primer lugar el enriquecimiento de tareas parece estar más en los deseos que en la realidad, nuestra experiencia, así como lo señalado por otros autores, por ejemplo M. Parker y J. Slaughter¹⁰, parece indicar que en realidad continúan las tareas “taylorizadas”, elementales y parceladas, solo que ahora, en el mejor de los casos, se debe rotar entre varias de ellas

⁹ La discusión acerca de la concepción de calidad, realmente presente en estas técnicas (más allá del discurso empresario) puede verse en Salerno, M. ‘Producción trabajo y participación: Círculos de control de calidad y Kanban, una nueva inmigración japonesa’ en “Pensando la Reconversión” (compilación). Ed. CIPES, 1994.

Debe tenerse en cuenta además que la preocupación empresaria por mejorar la calidad es muy poco seria, al menos en nuestro país, ya que con los ritmos y las condiciones de trabajo que impone es prácticamente imposible asegurar la calidad de la producción.

¹⁰ “EEUU: El ‘trabajo en equipo’ ideología y realidad” en “Pensando la Reconversión” op. cit..

sin tiempo para el descanso y sin que aumente la calificación. De ningún modo parece revertirse la tendencia al aumento en la división del trabajo y la descalificación de la mano de obra.

Por otra parte la polivalencia y la “ampliación” de tareas, parece ser más una búsqueda empresaria de imponer su arbitrariedad, evitando que conste en los convenios cualquier tipo de fijación de puestos de trabajo y de tareas, que una ruptura con la división extrema del trabajo. Es un mecanismo más para aumentar la carga y la intensidad del trabajo, y paralelamente reducir personal, aumentando la desocupación.

Este es un importante desafío para el movimiento obrero: la búsqueda del modo de superar la desgastante división del trabajo que lleva a realizar todos los días las mismas tareas, sencillas y descalificadas sin tener que someterse a la arbitrariedad empresaria que lleva a aumentar día a día las tareas y a reducir al extremo los tiempos muertos imponiendo ritmos insoportables a los trabajadores.

Otra ventaja de los equipos de trabajo para la empresa, reside en la dificultad que conlleva para la organización gremial controlar los ritmos de trabajo, en la medida que el grupo regula las tareas.

Un elemento siempre presente en la introducción de estas técnicas y en la capacitación que las acompaña, es la búsqueda de transformar a cada equipo de trabajo, cada sección de la empresa e incluso cada trabajador en un cliente o un proveedor de los demás. Esto lleva a establecer relaciones de negociación, reclamos y exigencia entre los trabajadores anulando o desdibujando los lazos de solidaridad y la identidad de clase.

Resumiendo: los riesgos y amenazas presentes en los círculos de calidad y los equipos de trabajo

En base a las resumidas consideraciones realizadas en los párrafos anteriores, es válido afirmar que el supuesto enriquecimiento del trabajo, y la participación de los trabajadores, así como la diferenciación entre vías “autoritarias” y vías “democráticas” de reconversión parece ser más una expresión de deseos que una realidad; la *democracia industrial* de la que hablan Coriat y otros brilla por su ausencia.

Tanto los círculos de calidad, los equipos de trabajo, como los grupos semiautónomos apuntan a ganar a los trabajadores para el proyecto empresario de aumentar sus ganancias y dividir al movimiento obrero. No se trata sólo de lograr la colaboración a través de la coerción, sino también por la cooptación, generando una identificación entre empresa y el trabajador individual, debilitando los lazos de solidaridad entre los trabajadores.

Se busca que el trabajador, por identificación con la empresa y para asegurar su empleo tome a los otros trabajadores como competidores. La idea de integrar al trabajador a la empresa no es nueva (siempre se lo intentó a través de la propaganda o de incentivos económicos), pero ahora se trata de lograrlo a través de técnicas y mecanismos que forman parte del trabajo cotidiano.

Debe considerarse, por otra parte, que en la realidad las empresas combinan los despidos masivos con los círculos de calidad, las nuevas tecnologías informatizadas con los contratos precarios y la intensificación del trabajo, la participación con las persecuciones y la represión, la polivalencia y la suma de responsabilidades con la rebaja salarial, la capacitación con la descalificación. Esto puede suceder al mismo tiempo o secuencialmente, pero no parecen existir procesos de reconversión donde solo estén presentes las técnicas supuestamente participativas.

La introducción de NFOT suele estar asociada a la pérdida de puestos de trabajo. Además, en la mayoría de las experiencias conocidas ha significado un aumento importante de la intensidad del trabajo. Se trabaja más, más rápido y con más esfuerzo. Se le asigna al trabajador una mayor **carga de responsabilidades**: debe controlar los errores, evitar los desperfectos, reparar las máquinas, y **reclamar a sus compañeros cuando se equivocan o no cumplen con los rendimientos exigidos**, pero en ningún caso se le otorga mayor autoridad¹¹.

Por otra parte se quieren introducir estas técnicas a cambio de supuestas mejoras. Pero los beneficios prometidos, o aquellos “logros” plasmados en los convenios colectivos, no son mejoras obtenidas a costa de la empresa (por ejemplo reduciendo sus ganancias) sino a costa de los trabajadores de otras plantas, otras empresas u otros países. Por ejemplo, se garantiza el empleo en determinada planta a costa de cerrar, o no abrir cierta planta en otra área y, además, a cambio de importantes concesiones.

¹¹ Distintos ejemplos de esto pueden verse en “Japón: milagro o pesadilla”. Ed. TEL., Bs. As., 1997.

Cabe acotar, por último, que gran parte de la eficiencia de estas técnicas para el capital, se asienta en el ajuste de la producción por el ajuste del volumen de la mano de obra a través de empresas contratistas y el personal temporario. Es decir por la precarización laboral y la diferenciación entre los trabajadores.

2) Las nuevas formas de organización el trabajo en la historia del proceso de trabajo bajo el capitalismo

Algunos autores van más lejos aún en la caracterización de los actuales cambios, y no sólo hablan de un enriquecimiento y humanización del trabajo, sino que también hablan de un retroceso en la división del trabajo, de una “devolución” del saber y la capacidad de decisión de los trabajadores. Esto parece implicar un punto de inflexión en la historia del desarrollo del proceso de trabajo y de un cambio cualitativo -e inédito- en la relación capital-trabajo.

Para pensar la validez de estas afirmaciones es necesario definir en primer lugar algunos de los rasgos centrales de la tendencia histórica del proceso de trabajo bajo el capitalismo, aquellos referidos a la relación capital-trabajo. En especial es importante mencionar tres de dichos aspectos:

- 1) Un aumento en la división técnica y social del trabajo.
- 2) Una tendencia a la expropiación del saber obrero.
- 3) Un mayor control o dominación “objetiva” de la mano de obra.

Se debería centrar el análisis en el largo plazo, considerando las etapas de cooperación, manufactura, gran industria, y en este marco ver el taylorismo-fordismo como un momento particular de este proceso.

Habría que discutir si el concepto de Organización Científica del Trabajo (OCT) y Taylorismo-Fordismo, no contribuyen en cierta medida a oscurecer el análisis más que a precisarlo, ya que se le suele tomar como único punto de referencia para el estudio de las actuales transformaciones, desconociendo que son parte, como hemos dicho, de un proceso histórico más profundo y más amplio.

Incluso se suelen tomar para las comparaciones características secundarias de la O.C.T. y no las que definen la relación capital-trabajo, a la vez que se utilizan sobre-simplificaciones de los rasgos de aquella (como la no diversificación de la producción o la fijación externa de las tareas¹²) y un modelo definido desde los propagandistas de las NFOT, que no se corresponde con su instrumentación en la realidad.

El concepto *fordismo* que puede ser válido para definir un modelo de acumulación específico, puede llevar a equívocos en lo concerniente a la relación capital/trabajo en el proceso de trabajo. La mayor parte de las características atribuidas a la organización del trabajo en el taylorismo-fordismo son inherentes al capitalismo y ya fueron estudiadas y descritas en forma previa¹³.

Veamos los tres aspectos mencionados más arriba:

1) En relación a la división social y técnica del trabajo es útil retomar la discusión sobre el supuesto carácter participativo de las nuevas formas de organización el trabajo y la capacidad de decisión de los trabajadores, que de tener lugar significaría un camino inverso al señalado en los puntos 1 y 2.

Como ya se señaló, en realidad no hay participación sino sólo mecanismos de “consulta subordinada” en los círculos de calidad, no esta en juego la distinción entre concepción y ejecución.

En cuanto a la decisión, aunque sea muy obvio, es necesario recordar que no se altera en lo más mínimo la división social del trabajo: quién manda y quien obedece queda fuera de discusión, y la cadena de mandos sufre modificaciones, pero ninguna transformación sustantiva.

No se altera el carácter de clase del proceso de producción. No hay ninguna posibilidad que con el desarrollo de las nuevas formas de organización del trabajo se avance hacia alguna forma de cogestión o autogestión. Por el contrario se refuerza la dominación de clase al dividir y enfrentar a los trabajadores.

¹² Hasta en la empresa más taylorizada siempre persiste un saber obrero necesario para ajustar y garantizar la producción.

¹³ Sobre esto se puede ver los capítulos de *Cooperación, Manufactura y Gran Industria* de “El Capital”. Karl Marx. Ed. Siglo XXI, México 1983.

Incluso hablar de autonomía y cálculo económico en el taller cuando la capacidad de decisión y el poder económico están más concentrados que nunca, y cuando las decisiones son tomadas en un lugar y transmitidas en tiempo real a lo largo del planeta no tiene mayor sentido. Como ya se señaló, lo que tiene lugar es una transferencia de responsabilidad.

En los equipos de trabajo, sigue siendo la empresa la que define el marco global de la producción, la tecnología, las tareas y sus tiempos; los trabajadores deciden exclusivamente quién realiza cada tarea. Y como hemos dicho, se desplaza responsabilidad hacia “abajo” y no poder.

Para asegurar la polivalencia y la intercambiabilidad de los trabajadores, las tareas siguen siendo elementales y descalificadas. La polivalencia parece ser más una suma de tareas preestablecidas y fragmentadas que un enriquecimiento del trabajo. Ni en los círculos, ni en los equipos está en juego la división entre concepción y ejecución; lo que se discute son “microdecisiones”, ajustes de la producción.

2) Debe considerarse también que, en la mayoría de los casos, las empresas consiguen a través de los círculos, apropiarse de un conocimiento existente en los trabajadores. Es decir que más que un medio para lograr la participación de la mano de obra, es un nuevo mecanismo para expropiar el saber obrero, ya que los aportes de los trabajadores pasan a ser propiedad de la empresa, integrándolos al equipamiento o a la organización del trabajo.

Por otra parte con el avance de la informática, a través del control numérico y los robots, el proceso de expropiación del saber obrero a pegado un nuevo salto. Como simple ejemplo puede tomarse el caso de los robots de pintura y de soldado en las terminales automotrices, que reemplazan uno de los últimos bastiones del trabajo de oficio en esta rama de la producción.

3) En relación al tercer punto, con las NFOT parece surgir un nuevo componente en la tendencia a un mayor control de la mano de obra: lograr que cada trabajador sea un supervisor de sus compañeros, al servicio del capital y sin pagar. Se busca que cada obrero, “cuidando la calidad y la eficacia”, controle y exija a los demás trabajadores.

Un punto de vista frecuente sobre las características y objetivos de las NFOT, y que parece erróneo, pasa por centrar su sentido y eficacia en la competencia entre empresas y como medio de enfrentar la “fluctuación de los mercados”, es decir sólo como herramientas en la lucha intercapitalista, omitiendo su rol en la relación capital-trabajo, estas técnicas están pensadas también como formas de lograr un mayor control de la mano de obra y como un medio de lograr una mayor explotación de la fuerza de trabajo. Es incorrecto pensar entonces que le brindan mayores posibilidades de participación y de control de su propio trabajo¹⁴.

Notas finales

Para finalizar, y a riesgo de ser reiterativo, es necesario plantear algunas definiciones elementales:

Se debe recordar siempre que las distintas herramientas de las nuevas formas de organización del trabajo fueron diseñadas, desarrolladas, impulsadas y propagandizadas por **las empresas**; no son técnicas que hayan surgido de trabajadores, ni de sindicatos sino que fueron pensadas por empresarios para defender sus intereses¹⁵.

Entre los principales objetivos se encuentra la modificación de la relación de fuerzas con el gremio, en otras palabras el debilitamiento de los sindicatos. Otro objetivo de igual importancia es **reducir costos**. Los discursos sobre la mejora de la situación de los trabajadores parecen ser sólo una cortina de humo para legitimar lo antes mencionado.

A través de lo señalado en estas notas, no se pretende afirmar que no existen cambios en la organización del trabajo, ni se trata de rechazar las nuevas formas defendiendo la OCT. Indudablemente las nuevas formas de organización del trabajo existen, y se abre un nuevo espacio en el cual se debe dar respuesta.

Sólo se pretende argumentar que las NFOT al igual que las formas anteriores de organizar el trabajo son estrategias de las empresas, perjudiciales para los trabajadores. Hoy como siempre, se trata

¹⁴ Por último me parece válido dejar planteado otra discusión, paralela a la que estamos desarrollando y que excede los marcos de este trabajo: habría que analizar hasta qué punto la división del trabajo, la expropiación del saber obrero y el control de la mano de obra, no están inscriptos en la maquinaria, y entonces cualquier forma “participativa” es ilusoria, en tanto se continúe con la tecnología actual.

¹⁵ Véase por ejemplo el inicio de la reconversión de la Toyota con 1600 despidos en Coriat op. cit.

de pensar una respuesta propia y una alternativa desde los trabajadores, y no de elegir lo menos malo de los movimientos del capital.

Tanto unas como otras son formas que ha encontrado el Capital para organizar la producción y el trabajo en cada período histórico con el fin de garantizar la explotación y dominación, y que implicaban e implican riesgos, amenazas y perjuicios concretos para los trabajadores. Al igual que en todos los períodos anteriores, los trabajadores deberán encontrar nuevamente las formas apropiadas de acción y organización con las que defender sus intereses.

Es imposible negar el difícil momento que atraviesa el movimiento obrero, y la debilidad con que se enfrenta a los sectores dominantes, pero no deben confundirse jamás las concesiones o negociaciones que deban llegar a realizarse, dada una determinada relación de fuerzas desfavorable, con el programa e intereses propios de los trabajadores.

El esfuerzo no debe estar en tratar de encontrarle virtudes a las estrategias del capital, sino mostrar sus peligros y buscar cuales son los puntos débiles de las nuevas técnicas. Para lograrlo es necesario obtener un mayor conocimiento de estas herramientas, a partir de estudios de casos y de una reflexión rigurosa sobre los mismos, y no a través de la definición que dan sus propagandistas, apuntando a cambiar una relación de fuerzas desfavorable a los trabajadores, en el camino de construir un proyecto propio del movimiento obrero.

Junio 1997