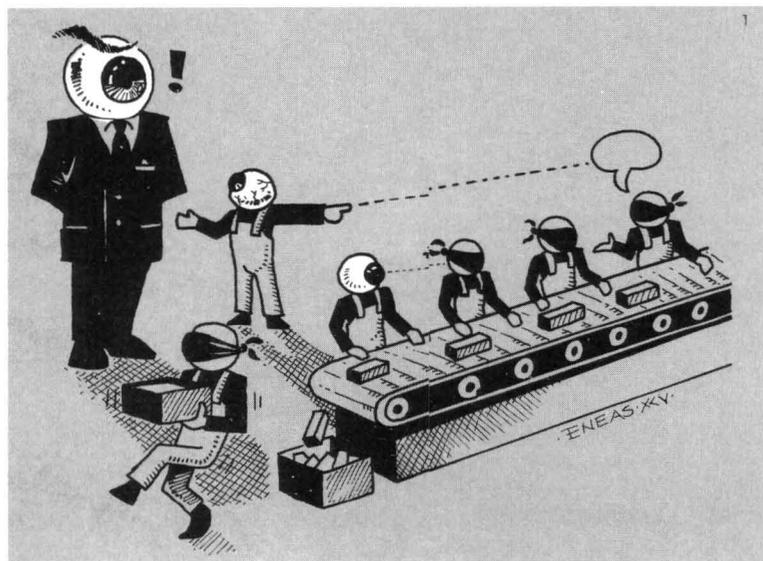


"ALGUIEN QUE ME VIGILE":



Vigilancia, disciplina y el proceso laboral Justo a Tiempo*

Graham Sewell y Barry Wilkinson

Introducción

Originándose en la investigación sobre los efectos humanos de los sistemas de información administrativos como una superestructura de control para sustentar la manufactura Justo-a-Tiempo (JAT) y el Control Total de Calidad (CTC), este artículo aborda algunos temas alrededor del rol de la vigilancia y el control humanos en el proceso industrial laboral contemporáneo. Los conceptos interrelacionados de JAT y CTC -algunas veces descritos como "caja de herramientas" de técnicas y otras veces como una "filosofía" de manufactura que lo abarca todo- conforman ahora parte del léxico de la manufactura actual y han sido ampliamente discutidos en muchas publicaciones. A pesar de que JAT y CTC son fenómenos distintos, se encuentran invariablemente unidos. Ciertamente, como se argumentará más adelante, una orientación hacia la calidad total es una precondition necesaria para la producción JAT. Para aquellos que estén interesados, sugerimos

a Hutchins (1988), quien presenta una introducción razonablemente completa, aunque no crítica, sobre estos conceptos.

Nuestro pensamiento respecto al proceso laboral JAT/CTC, el cual se centra en aspectos relacionados con vigilancia, control, disciplina y obediencia, ha sido en gran parte influenciado por el trabajo de Michel Foucault. A un nivel inmediato y aparente, el uso que hace Foucault de la vigilancia como tejido conector en la relación poder/conocimiento -especialmente en el contexto de los empeños prácticos del control en los sistemas sociales formales que existen en instituciones tales como prisiones, hospitales, cuarteles, y hasta cierto punto, industrias- parece tener congruencia con los desarrollos en los sistemas de información administrativos de los cuales hemos sido testigos durante nuestra investigación. Sin embargo, es nuestra intención examinar esta proposición en mayor detalle

* Este artículo fue publicado originalmente como "Someone to Watch Over Me": Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process", *Sociology*, vol. 26, No. 2, mayo de 1992, pp. 271-289. Se publica por primera vez en castellano en

INNOVAR por gentil autorización de los profesores Sewell y Wilkinson y de la British Sociological Association. Traducción de María Carolina Ortegón, revisado por Néstor Monroy.

para poder trazar paralelos significativos entre la naturaleza del poder, del conocimiento, y de la vigilancia, los cuales Foucault desenterró en sus estudios, y el rol de la superestructura de la información que rodea los procesos de producción en general, y la manufactura JAT/CTC, en particular. Al hacerlo nos dirigiremos extensamente a nuestras observaciones en Kay Electronics. Kay es un nombre ficticio pero representa una compañía visitada durante nuestra investigación. Esta planta tenía uno de los más avanzados sistemas JAT/CTC que hemos observado respecto a control industrial (mas no control de proveedores), junto con la mayoría de las prácticas de relaciones de personal e industriales (reconocimiento a los empleados, selección e inducción cuidadosas, extensas comunicaciones, pactos sindicales libres de paros, etc.) asociadas con las compañías japonesas en el Reino Unido.

Las similitudes entre la prisión y la fábrica no han escapado a la visión de los escritores reformistas y radicales (ej., Bosquet, 1971) y hace mucho que se han hecho comparaciones entre los dos. Frecuentemente esto se ha hecho bajo la fuerza de la pura emoción y no bajo un profundo análisis de las similitudes entre las formas de organización que predominan en cada tipo de institución. Sin embargo, tal línea de análisis sí tiene un grado de credibilidad histórica el cual puede trazarse desde los comienzos del capitalismo (Pollard, 1965). Incluso Mellossi y Pavarini (1981) han argumentado que el cambio de un sistema punitivo basado en la redención y el castigo corporal, al concepto de una forma de castigo corrector basado en la negación de la libertad durante un periodo predeterminado (formulado empleando una noción abstracta del intercambio equitativo entre el crimen en cuestión y la extensión del periodo de encarcelación), no solamente coincidió, sino que se relacionó intrincadamente con el desarrollo del sistema fabril y el surgimiento de la mano de obra asalariada.

La cuestión que deseamos proponer aquí es si a pesar de años de reforma y lucha que han cambiado la naturaleza y la forma tanto de las prisiones como de la producción fabril, existen aún elementos resonantes en cada una, los cuales susciten comparación. Más aún, si ha habido desarrollos cualitativos en el proceso laboral capitalista, originados o acentuados por los desarrollos en la tecnología de la producción y de la información, los cuales apuntalan a separarse de un sistema productivo dominado por la "administración científica", entonces ¿qué formas de vigilancia y disciplina, en caso de existir, caracterizan a los nuevos sistemas?

La metáfora prisión/fábrica: regularizando la actividad humana en tiempo y espacio

En su libro *Disciplina y castigo* Michel Foucault (1977) dedica algún tiempo a ilustrar sus ideas sobre el rol de la vigilancia en el control externo de la actividad humana tomando extensivamente como referen-

cia el trabajo de Jeremy Bentham, cuya conceptualización de una máquina arquitectónica llamada *panóptico* es empleada como una concepción del siglo XVIII de un modelo de prisión (Bowring, 1962). Brevemente, el panóptico, tal como es descrito por Bentham, comprende una torre de observación central rodeada por un anillo concéntrico de celdas periféricas. Los observadores residen en la torre y pueden contemplar el interior de cada celda. Mientras tanto, estas celdas sólo están abiertas hacia el frente, donde el individuo encarcelado tiene una vista clara de la torre, pero se le corta el contacto con cualquier otro detenido. Aunque algunos elementos del panóptico, entre aquellos visualizados por Bentham, han sido incorporados a las instituciones penales en todo el mundo, su concepto total nunca se ha traído a la realidad en la práctica. Sin embargo, las implicaciones que se derivan de las ideas existentes detrás del panóptico son pilares para la construcción y operación de cualquier institución con una jerarquía implícita o explícita, donde se requiera el control de las actividades humanas en tiempo y espacio.

El mismo Bentham confiaba en que el *modus operandi* del panóptico podía ser generalizado a muchas instituciones sociales. Obsérvese la inscripción contenida en la portada de su tratado:

"PANOPTICO" o la casa de la inspección: comprendiendo la idea de un nuevo principio de construcción aplicable a cualquier clase de establecimiento, en el cual personas de cualquier descripción deban ser mantenidas bajo inspección; y en particular a penitenciarias, prisiones, casas de industria, casas de trabajo, casas pobres, fábricas, manicomios, lazaretos, hospitales y colegios.

El principal efecto del panóptico es:

... inducir en el detenido un estado consciente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder. Hacer que la vigilancia sea permanente en sus efectos, incluso si es discontinua en su acción. Que la perfección del poder tienda a volver inútil la actualidad de su ejercicio; que este aparato arquitectónico sea una máquina de crear y sostener una relación de poder independiente de aquel que lo ejerce; en suma, que los detenidos se hallen insertos en una situación de poder de la que ellos mismos son los portadores.

El panóptico es una máquina de disociar la pareja ver-ser visto: en el anillo periférico, se es totalmente visto, sin ver jamás; en la torre central, se ve todo sin ser jamás visto.

(Foucault, 1977, pp. 204-205).

La elegancia y la simplicidad del proceso de vigilancia representada por el panóptico provee a Foucault un *leitmotiv* para la organización de instituciones en las cuales varias secciones de la sociedad se encuentran física y categóricamente separadas de otros miem-

bros; una actividad que Foucault llama *secuestación*. A pesar de que Foucault está interesado primordialmente en la *secuestación* de individuos en la sociedad civil (ej., en prisiones y hospitales), él también era consciente de las posibilidades panópticas del lugar de trabajo. Como Giddens ha argumentado:

No hay necesidad de aceptar todo el alcance de los argumentos de Foucault para reconocer que el *poder disciplinario* está asociado con una gama de organizaciones que involucran nuevos modos de regularizar actividades en tiempo y espacio... El *poder disciplinario* (en la sociedad civil) tal como lo describe Foucault, depende tal vez principalmente de la vigilancia en el sentido del mantenimiento de la información, especialmente en la forma de historias de la vida personal llevado a cabo por autoridades administrativas. Pero también comprende vigilancia en el sentido de supervisión directa. En este sentido, las prisiones y asilos comparten algunas características generalizables de la organización moderna, incluyendo el lugar de trabajo capitalista.

(Giddens, 1985; pp. 183-184).

Por tanto, el panóptico incorpora, en un sentido arquitectónico, un mecanismo a través del cual las relaciones de poder pueden ser establecidas; proporciona un medio por el cual se puede emprender una vigilancia directa con propósitos de supervisión para reforzar la asimetría del poder entre el carcelero y el prisionero, o el empleador y el empleado.

Como medio de vigilancia, de acuerdo con Dandeker (1990), el panóptico debe facilitar la recolección y el almacenaje de información útil, proporcionar un medio de supervisión (mediante instrucciones o arquitectura física) y monitorear el comportamiento y el cumplimiento de las instrucciones. El panóptico realiza esto al proporcionar una superestructura física de control basada en la visibilidad. Mientras tanto, el cumplimiento de la población-sujeto se logra vía sanciones económicas, coercitivas o normativas. Un sistema de vigilancia bien desarrollado desde un comienzo incrementa la capacidad de identificar cualquier desavenencia en las reglas que merezca sanción, y reduce la posibilidad de la necesidad de invocar la sanción. Este modelo puede ser aplicado en una diversidad de grados a la vigilancia y el control de muchas actividades humanas gobernadas por reglas y circunscritas por contingencias de tiempo y espacio. A la luz de esta aseveración, analizamos los mecanismos de supervisión, vigilancia y control en el lugar de trabajo para analizar cómo están ligados estos aspectos con la naturaleza de la organización del proceso laboral capitalista.

El surgimiento de la fábrica moderna y la burocracia que la sustenta se caracterizó por un rechazo al

subcontratista ("regla indirecta") y por un sistema más completo de vigilancia:

... únicamente unos agentes, dependientes de manera directa del propietario, y adscritos a esta sola misión podrán vigilar "que no haya un solo céntimo gastado inútilmente, y que no haya un solo momento del día perdido"... La vigilancia pasa a ser un operador económico decisivo, en la medida en que es a la vez una pieza interna en el aparato de producción y un engranaje especificado del poder disciplinario.

(Foucault, 1977; p. 180).

Los administradores burocráticos que empleaban las técnicas contables de costo de funcionamiento de la maquinaria y de la administración "científica", en desarrollo en ese momento, establecieron un control más directo sobre el proceso productivo (Littler, 1982). Los departamentos de planeación especificaron las tareas de trabajo fragmentadas en gran detalle y de manera anticipada a la producción, y ejércitos de supervisores monitorearon el cumplimiento de los procedimientos de trabajo y de las normas de resultado especificadas. El cumplimiento se lograba generalmente mediante la amenaza de sanciones y mediante incentivos de dinero. El área sobre la cual el trabajador tenía influencia directa fue reducida drásticamente, como también lo fue la porción de la actividad no sujeta a la vigilancia, y la interacción social se limitó; una especie de encierro solitario.

Si un contrato de empleo libremente entraba a conferir un grado de legitimidad a la apropiación capitalista, la vigilancia burocrática lo reforzaba. Esto porque, después de Weber (1947), la burocracia (los administradores, los que planeaban, los supervisores, etc.) justifican su acción (la instrucción, el monitoreo y la disciplina) basándose en el hecho de que ellos son el mecanismo más racional para lograr un fin determinado. La vigilancia burocrática, sin embargo, lleva consigo ciertos costos:

A medida que el aparato de producción se va haciendo más importante y más complejo, a medida que aumentan el número de los obreros y la división del trabajo, las tareas de control se hacen más necesarias y más difíciles.

(Foucault, 1979; p. 179).

La pirámide (jerarquía) en vez del círculo (panóptico) se tornó necesaria para mantener la "mirada disciplinaria": los capitalistas necesitaban *relevos*. Los ejércitos de burócratas que proporcionaban los relevos significaban: altos gastos administrativos; el peligro de alteraciones en la información a medida que



pasa por cada relevo o por cada nivel en la jerarquía (hacia arriba o hacia abajo); un proceso lento de recolección, interpretación y uso de la información en la administración de la conducta; y el problema de controlar en sí a los burócratas, los cuales pueden mostrarse más interesados en los medios que en los fines, y en su especialización funcional, que en la empresa como un todo. Como plantea Clegg:

Cualquier miembro de rango superior de una organización compleja sólo será un relevo en un flujo complejo de autoridad hacia arriba, hacia abajo y a través de las jerarquías organizacionales. En forma ideal... tales relevos deben darse sin resistencia, sin representar ningún tipo de impedimento, ningún "problema de obediencia". Es muy extraño que esto ocurra así.

(Clegg, 1988; p. 101).

Tales problemas de vigilancia burocrática proporcionan el contexto en el cual los trabajadores defienden una "frontera de control" y se involucran en un proceso que Roy (1952, 1969) llamó *"making out"* (salir bien). Un sistema incompleto de vigilancia significa que los trabajadores pueden variar el ritmo de su trabajo, "hacer trampa" en los estándares de calidad, y mejorar en los métodos de la ingeniería industrial para crear tiempo ocioso, manipular el sistema de bonificaciones, etc., sin mayor temor de que el capitalista se dé cuenta (o de que se dé cuenta suficientemente pronto). Wilkinson (1983) documenta un caso donde las operadoras literalmente escondían el trabajo en exceso dejando sólo aquel necesario para lograr el máximo nivel de bonificación. Este reaparecería en los días de lluvia, cuando la máxima bonificación era difícil de lograr. En este caso los "burócratas" (jefes de producción, evaluadores de progreso, y algunos supervisores) tácitamente aceptaban el sistema informal de control a cambio de que los trabajadores se comprometieran a que la planta funcionara suficientemente bien para asegurar que los productos fueran despachados. En otro caso, los despachadores se negaban a aceptar los reducidos niveles de mano de obra recomendados por los ingenieros al introducirse un sistema automático de transporte de producto. Como ocurrió en una firma del Reino Unido, adquirida recientemente por un conglomerado estadounidense, en la cual la administración local decidió apoyar tácitamente la oposición del sindicato a la reducción de la mano de obra para demostrar los peligros de una intervención opresiva, o como ellos lo plantearon, para "darles una lección" (Wilkinson y Smith, 1983). Este es un caso de burocracia "racional" que sustenta lo que Roy (1952) llamó *"goldbricking"*, crear tiempo ocioso. En síntesis, la vigilancia burocrática no siempre resulta adecuada para prevenir que se persigan muchas actividades que la administración ve como indeseables, lo que Roy (1969) llamó las *"black arts"* (artes negras) del *"making out"*. Dadas las "disfuncionalidades de la burocracia", descritas anteriormente, reforzar muy rígi-

damente las reglas puede ser contraproducente. Por ejemplo, los problemas de las alteraciones en la información y retardos de tiempo significan que las decisiones y las acciones locales (que pueden ser ilegales), basadas en la información local, son necesarias para mantener la producción. Esta es una de las razones por las cuales los trabajadores que "trabajan según las reglas" resultan ser un impedimento para una producción eficiente.

El surgimiento de la burocracia industrial moderna y el desarrollo de la administración científica, además de crear problemas de vigilancia directa que permitieron (tal vez necesitaron) la generación de la organización "informal" y cierto grado de control por parte de los trabajadores -algunas veces, pero no siempre con el apoyo de una fuerte organización sindical- también frecuentemente propiciaron fuertes insatisfacciones sociales y psicológicas, las cuales pudieron haber derivado en revueltas, ausentismos, sabotajes, baja moral, y otros problemas administrativos. Una respuesta fue el surgimiento de la escuela humana, y posteriormente, neo-humana de relaciones (véase Rose, 1988), la cual pretendía abolir los peores excesos del taylorismo con una supervisión más suave, una consejería para empleados y una ampliación del trabajo (Friedmann, 1977; Ramsey, 1983). En décadas recientes también se ha visto el desarrollo de literatura sobre el diseño de las organizaciones basado en la teoría de la contingencia, la cual argumenta que las estructuras pueden variar según el tamaño de la organización, la tecnología y el entorno. Por ejemplo, la organización "orgánica" descrita por Burns y Stalker (1961) en muchos aspectos se encuentra en contraposición con la burocracia "mecanicista", con menos formalidad, flujos de información más horizontales, y un proceso de toma de decisiones basado en la habilidad y no en el estatus jerárquico. Esta forma de organización fue desarrollada para evitar las "disfuncionalidades de la burocracia" (March y Simon, 1958, cap. 3) bajo las condiciones de un entorno operativo incierto, donde esas disfuncionalidades estarían a su alcance. Piore y Sabel (1985) han argumentado más recientemente y con mayor influencia que una "especialización flexible" en proceso de surgimiento, la cual comprende una forma de organización que no es desemejante a la organización orgánica, es la respuesta característica a un nuevo conjunto de contingencias que operan en la sociedad capitalista moderna.

Los regímenes JAT/CTC, por otro lado, tienen como premisa un control más directo y detallado (en forma ideal, control "total") y se caracterizan por un bajo nivel de confianza y una fuerte disciplina administrativa. De acuerdo con estas últimas consideraciones, JAT/CTC suena como una re-aserción de la administración científica y de la burocracia clásica; sin embargo, no lo es dado que la estructura organizacional es bien diferente. No obstante, JAT/CTC sí representa una re-aserción de las prerrogativas administrativas, y para los

trabajadores acostumbrados al estilo de trabajo Volvo puede experimentarse como tal. Klein (1989) describe una fábrica con grupos de trabajo autónomos al estilo Volvo, la cual se somete a un cambio hacia el JAT. Los trabajadores y los líderes de equipos describieron una "pérdida de libertad individual y de equipo" y se quejaron de que "la administración se está volcando de nuevo hacia la mentalidad tradicional de control". Donde se impone por medio de una burocracia más tradicional, JAT/CTC puede representar un ataque a la organización informal y a las "artes negras del *making out*". El resto de este artículo pretende explicar el rol de la vigilancia como soporte de los regímenes JAT/CTC de manufactura.

La vigilancia y el proceso laboral bajo los regímenes JAT/CTC¹

Condiciones para la vigilancia efectiva

Los regímenes de producción JAT/CTC se han descrito en detalle en otras partes (Oliver y Wilkinson, 1988; Sewell, 1990). Lo que deseamos argumentar, utilizando ejemplos de nuestro propio trabajo de investigación y de otros, es que los regímenes JAT/CTC crean y requieren sistemas de vigilancia que representan mejoras respecto a los de la burocracia tradicional en cuanto a que inculcan disciplina consolidando así el control central y haciéndolo más efectivo. Se refutará el hecho de que Foucault haya caracterizado la burocracia de la fábrica moderna como una jerarquía piramidal en vez de la figura ideal del panóptico. Nuestras observaciones sugieren que los regímenes JAT/CTC se caracterizan por sistemas de vigilancia que se aproximan más al panóptico que aquellos que caracterizan la pirámide burocrática tradicional.

Rule (1973) describe sucintamente el efecto disciplinario del sistema de vigilancia total:

Toda acción de todo cliente debe escrutinizarse, grabarse y evaluarse tanto en el momento en que ocurre como por siempre después.

El sistema confrontará toda la información en un solo punto, haciendo imposible para cualquiera el evadir la responsabilidad por su pasado al huir de la escena de su anterior comportamiento... Cualquier signo de desobediencia -presente o anticipado- tendrá como resultado una acción correctiva... la aprehensión y la sanción ocurrirán inmediatamente. Al hacer la detección y la penalización inevitables, tal sistema hace que la desobediencia sea casi impensable.

(Rule, 1973; p. 37).

Dandeker (1990) se basa en el trabajo de Rule en lo que respecta al efecto de los mecanismos de vigilancia civil y estatal para identificar cuatro criterios que cuantifican la capacidad de vigilancia de una organización. Ellos son:

- (i) El tamaño de los archivos, el número de ítems de información (útil).
- (ii) La centralización de los archivos; esto permite la recopilación de la información en cualquier punto y poder utilizarla en cualquier otro, con referencia cruzada respecto al punto central.
- (iii) La velocidad del flujo de la información, el tiempo requerido para recolectar, procesar y utilizar la información en la administración del comportamiento.
- (iv) El número de puntos de contacto entre el sistema y los sujetos; esto se refiere a la continuidad del monitoreo y de la acción correctiva, detección y penalización.

Ahora examinaremos la aplicación de estos criterios en el contexto de un régimen JAT/CTC.

¿Qué son el JAT y el CTC?

El justo a tiempo y el control total de calidad pueden describirse como "filosofías" complementarias o "cajas de herramientas" de técnicas. Como una filosofía, la producción justo a tiempo significa combinar el proceso productivo con el lugar de mercado; el ideal es el establecimiento de una *perfecta simetría entre la demanda y la oferta*, dentro y fuera de la fábrica, sin faltantes, sin costosos *stocks* y sin desperdicio. Como filosofía, el control total de calidad significa construir la calidad (definida como la satisfacción de los requerimientos del cliente) *dentro* del producto o servicio, en vez de enfrentarse al problema después del evento (o sufrir las consecuencias de la insatisfacción del cliente). JAT y CTC se complementan: en ausencia de los *stocks* y "colchones de seguridad" como ocurre bajo la manufactura justo-en-caso-de-que, JAT depende de la calidad total; CTC, por su lado, recibe ímpetu -se convierte en un imperativo- bajo JAT. Los *stocks* presentes en las *interfaces* entre los procesos de producción revelan claramente problemas de calidad. Por encima de todos estos principios está el de "mejoramiento continuo". No puede permitirse que ninguna limitación a la producción permanezca estática, sino que siempre debe ser examinada y eliminada. Una vez que se haya tratado un problema, éste revelará otros problemas que también deben ser tratados.

Como "cajas de herramientas", JAT y CTC proporcionan una serie de mecanismos tales como la simplificación del flujo de trabajo, la reducción del tiempo de alistamiento de maquinaria, la organización celular, la

¹ Aunque no lo citamos directamente, debemos reconocer la gran influencia que el trabajo del sociólogo industrial y ensayista francés Jean-Paul de Gaudemar ha tenido en nuestros argumentos a lo largo de este artículo. Su trabajo es uno de los

primeros que hemos revisado en los cuales los conceptos de poder/conocimiento de Foucault han sido aplicados explícitamente al proceso laboral industrial. Por ejemplo, véase de Gaudemar (1982).

rotación del trabajo, la reducción de *stocks*, los controles Kanban, el balanceo de líneas, el control estadístico de procesos, los círculos de calidad, etc., los cuales pueden contribuir a llevar a una organización cada vez más cerca del ideal. El examinar estos mecanismos "como un trabajo de campo" con la visión de desarrollar una imagen de la estructura que sustenta el sistema de información administrativa necesario, enriqueció nuestra comprensión del JAT/CTC desde el punto de vista de la vigilancia y la disciplina.

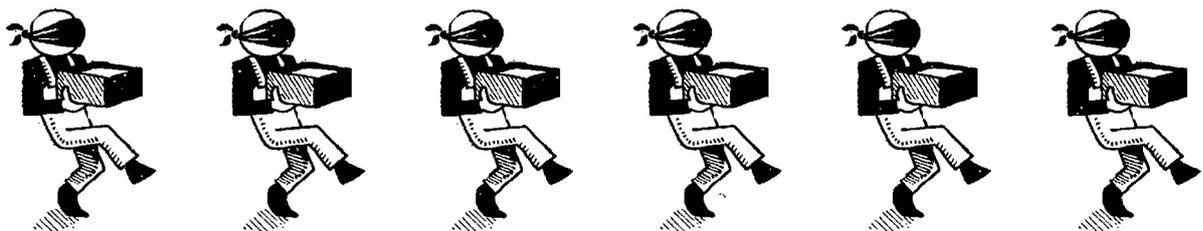
JAT/CTC y la "visibilidad"

Uno de los rasgos que más resaltan inmediatamente en una fábrica organizada bajo los principios de JAT es la facilidad con la cual el observador puede entender el proceso productivo y el flujo de materiales. Esto es así porque los flujos de trabajos están simplificados deliberadamente y porque la organización física está basada en los productos y no en las funciones. La maquinaria y las personas se agrupan de acuerdo a las familias de productos en las cuales operan y no de acuerdo a la función especializada que desempeñan. Los peligros que pueden estar asociados con la pérdida de economías de escala o con la especialización ocasionada por la transición hacia una distribución funcional, se manejan con mecanismos más o menos sofisticados para reducir los tiempos de alistamiento y para establecer prácticas laborales flexibles. El resultado es una distribución de planta -una arquitectura física- que ofrece un alto grado de *visibilidad*. En una de las compañías visitadas, el cambio hacia el JAT/CTC implicaba el desplazamiento físico del equipo para formar siete líneas, cada una de ellas responsable de una familia de productos. Una distribución de acuerdo al producto es típica de los regímenes JAT/CTC, y esto contrasta con una distribución por funciones, donde la identificación (y por tanto, la corrección) de cualquier desviación de los requerimientos de producción se hace más difícil. Otra de las fábricas visitadas instaló la simplificación del flujo de trabajo y la tecnología de grupo para poder mejorar el flujo de inventarios y simplificar la programación de la producción en la planta. Una de las principales ventajas identificadas por la administración fue que la responsabilidad por la calidad podía identificarse más fácilmente: el cortador no podía poner queja del tornero, etc., si el cortador y el tornero eran la misma persona. La responsabilidad por un "producto" identificable (en este caso, un componente de una máquina) era tal

que el culpable por cualquier defecto podía ser identificado más fácilmente. El cambio hacia una familia de maquinaria implicó una inversión importante en entrenamiento adicional para desempeñar tareas múltiples, y los rangos de salario de los trabajadores pasaron a depender del número de máquinas que lograban ser aceptadas luego de practicárseles una serie de exámenes prácticos.

Otro factor que incrementa la visibilidad en el proceso laboral es eliminar los *stocks*, particularmente los de trabajo en proceso y los "colchones de seguridad" entre los procesos. Esto reduce el espacio para que los trabajadores "escondan" cualquier defecto o productos de baja calidad; la detección y la penalización pueden llevarse a cabo en forma más rápida. Más aún, una de las ventajas de los "colchones de seguridad" para los trabajadores es el espacio que da para variar el ritmo del trabajo. La producción sincronizada con un control Kanban de flujo de materiales da muy poco espacio para que los trabajadores creen "tiempo ocioso" o para que "escondan" el trabajo para las "semanas de lluvia", etc. La planta norteamericana de ingeniería, como la describió Klein (1989) ilustra el problema para los trabajadores: "particularmente molesta fue la eliminación de los inventarios 'colchón' entre y dentro de los equipos de trabajo". Más aún, el desempeño de la productividad era medido ahora respecto a metas diarias -o más frecuentes- en vez de las metas mensuales del antiguo régimen, con el resultado de que "acontecía que uno podía holgazanear un poco, y otros días se sabía que se estaría en la mira. Ahora uno está en la mira todo el tiempo." Slaughter (1987) describe su enfoque como una forma de "administración por estrés". Ella identifica su creciente manifestación en las plantas de automóviles norteamericanas como un rasgo empleado en forma conjunta con la creación del ensamblaje en grupo en la industria automotriz estadounidense, sugiriendo que la amenaza de los cierres de las plantas ha contribuido bastante a acelerar su implementación.

Los principios del CTC comprenden el empujar la responsabilidad hacia abajo y el aplanamiento de la jerarquía. Esto es una forma de lo que Muetzefeldt (1989) llama "*devolutionism*", donde la descentralización de la responsabilidad táctica se presenta al mismo tiempo en que el control estratégico se centraliza. Lo más importante para los propósitos de este artículo es que la "responsabilidad" es transmitida sólo bajo la condición de un estricto monitoreo en cuanto al cum-



plimiento de las instrucciones. En Kay, una empresa de capital extranjero, que fabrica aparatos electrodomésticos electrónicos, todos los operadores de ensamble eran "responsables" de su propia calidad. Aquí, incluso si los controles dentro del proceso fallaban en detectar cualquier desviación, un examen electrónico practicado en el producto final identificaba instantáneamente cualquier defecto y hallaba al operador responsable de él. Esto tenía como resultado una sanción normativa que consistía en una marca negra que se colocaba sobre el puesto de trabajo del operador. Si se encontraban más de tres errores en el mismo lote el operador era llevado al área del examen final para que chequeara y corrigiera todo el lote, una forma de disciplina correctiva. Cuatro marcas negras tenían como consecuencia que el operador fuera sacado de la línea por el líder del equipo, quien entrevistaría al operador para tratar de descubrir la raíz del problema. Tal vigilancia y disciplina es parte integral del CTC. Claro que detectar las fallas puede, en algunas ocasiones, indicar un defecto de "sistema" en vez de uno atribuible directa e inmediatamente a un individuo. En estos casos, sin embargo, un individuo o un equipo en últimas serían hallados responsables, o se les asignaría la responsabilidad por la corrección del defecto. Por tanto, el CTC se empeña en acelerar y mejorar la eficiencia de la identificación de la responsabilidad por las fallas, y por la corrección de éstas.

En la planta de la Nissan del Reino Unido, las actividades de vigilancia incluyen un "sistema de vigilancia del vecino" (descrito por los administradores de la Nissan como un sistema "de los empleados para la vigilancia del compañero") y un "sistema de evaluación del vehículo". Éstos permiten rastrear las fallas de un equipo de trabajo específico y de los individuos en la línea, y permiten también asignar diaria o semanalmente los puntajes a cada operador (Garrahan y Stewart, 1990). Este tema de la vigilancia es llevado aún más lejos por la Peugeot en su planta de Ryton. Operan bajo un esquema similar al de la Nissan, pero existe aún menos ambigüedad sobre su propósito puesto que la planta está dividida en zonas específicas explícitamente rotuladas como "áreas de vigilancia".

La responsabilidad y la "propiedad" bajo los regímenes JAT/CTC se presentan como parte de un "ethos del consumidor", pero, de nuevo, los intercambios entre "consumidor" y "proveedor" están sujetos a una vigilancia central. En los supermercados ingleses, muchos de los cuales tienen en la actualidad sus propias iniciativas CTC, los inspectores pueden verse bajo el escrutinio de falsos compradores, visitas aleatorias de los altos administradores, circuitos cerrados de televisión, y puntos electrónicos de la tecnología de ventas. Éstos se combinan para proporcionar un sistema muy sofocante de vigilancia, incluso de detalles tales como la expresión facial (Ogbonna, 1990). Nuestro empleo del ejemplo del supermercado no es ligero. Taiichi Ohno, el ingeniero responsable por la introducción del concepto JAT en la Toyota en los años sesentas,

obtuvo gran parte de su inspiración en sus observaciones del sector norteamericano de la reventa. Más aún, Fuller y Smith (1991) han demostrado que las respuestas del consumidor, cuidadosamente registradas, ahora están siendo empleadas ampliamente por la administración en el sector norteamericano de servicios como una manera de imponer una fuerza disciplinaria a los empleados.

En la fábrica que emplea el CTC, es el escrutinio cuidadoso de la información sobre la calidad realizado por el centro lo que confirma la satisfacción del consumidor. En Kay, y esto es típico, una gran proporción de información sobre la calidad y la productividad se hizo pública de manera que los individuos y los equipos tenían una retroalimentación inmediata de su desempeño respecto a los estándares deseados. Los empleados saben que tal información es generada por, está disponible para, y es propiedad del poder central. Más aún, los empleados no son conscientes de hasta qué punto se genera aún más información, y ésta se somete a escrutinio y sirve como base para actuar.

Los regímenes JAT/CTC se caracterizan generalmente por el trabajo en equipos. Superficialmente, esto parece contradecir la noción de una disciplina detallada e individualizada. Estos equipos, sin embargo, no deben ser confundidos con la banda del subcontratista de la fábrica primitiva, o con el grupo de trabajo autónomo al estilo Volvo, ya que además de la presión de los compañeros que sufre cada individuo del equipo, el equipo como tal está sujeto a una detallada vigilancia y disciplina central. Incluso es nuestra aseveración que el contraste entre la atomización de la administración científica y el enfoque colectivo de un régimen JAT/CTC se predica en el establecimiento de mecanismos de vigilancia y disciplina que forman una superestructura de control que puede indemnizar la continuación de la producción contra el sabotaje o la irrupción oportunista y maximizar los beneficios que pueden ser derivados de un régimen tal. En otras palabras, los regímenes JAT/CTC intentan poner a trabajar la ingenuidad colectiva de la mano de obra a favor del capital. Estos temas y su relación con la tecnología de la vigilancia en el lugar de trabajo se explorarán a continuación.

El panóptico electrónico y la superestructura del control del lugar de trabajo

Un fuerte grado de disciplina surge de la dinámica de las relaciones interpersonales de los miembros de los equipos en los equipos de trabajo de Kay, con el líder del equipo actuando como apoyo de todas estas fuerzas autodisciplinarias. Metas de producción y calidad variables se establecen para todo el equipo y sus miembros son responsables colectivamente del logro de tales metas y tienen un grado de discreción sobre cómo deben emplear los recursos humanos dentro del equipo para lograrlos. La responsabilidad colectiva puede comprender desde el caso de uno de los miem-

bros que temporalmente cubre a otro si debe dejar la planta inesperadamente, hasta la confrontación de un miembro en forma directa o a través del líder del equipo, en caso de que no esté "llevando la carga". Aunque las reuniones de equipo constituyen el foro usual para estas deliberaciones, las oportunidades para una "persuasión" informal abundan.

Si un miembro del equipo se ausenta por enfermedad, entonces sólo en circunstancias excepcionales será reemplazado por un recurso laboral central. De lo contrario, otros miembros deben cubrirlo durante su ausencia. Aunque esto no llega tan lejos como la práctica del siglo XIX de obligar a los trabajadores de la fábrica a cuadrar cómo reemplazarse durante las ausencias, permitimos a los lectores deducir sus propias conclusiones sobre la obligación que esto implica para los miembros del equipo en cuanto a presentarse al trabajo, excepto bajo las circunstancias de mayor gravedad.

De acuerdo con el "*devolutionism*" descrito por Muetzelfeldt (1989), hasta cierto punto el despliegue de los equipos en la forma empleada por Kay implica un grado de delegación de responsabilidad a los equipos y a sus miembros. Sin embargo, como Clegg (1988) lo ha demostrado, este proceso revela una contradicción interesante en la naturaleza del poder de la organización; la delegación es una espada de doble filo, siendo capaz tanto de incrementar el poder de la agencia delegadora, mientras pueda retener la autoridad, y disminuirlo si la obediencia de la agencia delegada no puede asegurarse. En principio, la delegación puede simultáneamente incrementar el poder del delegador y dar poder al delegado. Como Clegg plantea:

Incrementar el poder de la agencia delegadora no significa autorizar a los delegados y las autoridades delegadas no puede garantizarse que sean el centro de una agencia enteramente predecible y controlable, a no ser que fueran totalmente obedientes.

(Clegg, 1988; p.108).

Más aún, y contrastando directamente con la administración científica donde el dominio dentro del cual un individuo interactúa directamente con el proceso de producción está contrayéndose constantemente, en los dominios de un régimen JAT/CTC el "*locale*" o espacio sobre el cual un trabajador puede ejercer influencia, está, en realidad, siendo extendido. Esto se da a medida que se espera que un trabajador desarrolle una multiplicidad de destrezas que entonces pueden extenderse a lo largo del *locale* más grande, tal como lo delinean las responsabilidades del equipo. A pesar de las actividades autodisciplinarias del equipo, el gran tamaño del *locale* también incrementa las posibilidades de que un trabajador descontento perjudique el proceso productivo, y así se redoble la necesidad de asegurar la obediencia. Para sintetizarlo, un individuo

puede alterar el proceso productivo en varios puntos, vulnerabilidad que se amplifica en la ausencia de "colchones" que amortigüen el impacto de cualquier alteración. De manera no menos importante, la administración encara el riesgo de que todo el equipo esté colaborando para lograr perjudicar las operaciones de la fábrica. Hemos encontrado un interesante ejemplo de este proceso operando en una planta local de una firma de textiles de capital extranjero, la cual empleaba equipos de trabajo y círculos de calidad. La información relacionada con la calidad y el volumen de producción era falsificada por algunos trabajadores con la aprobación de los supervisores y, hasta cierto punto, la administración de la planta. En cierto sentido, el producto que fabricaban no era hilo sino información: la empresa matriz estaba feliz porque parecía ser que sus objetivos se estaban logrando; la administración estaba feliz porque la planta estaba operando en forma "eficiente"; los supervisores estaban felices porque su equipo se desempeñaba según lo esperado; y los miembros del equipo estaban felices porque recibían sus bonificaciones de "eficiencia". El único grupo descontento en esta historia eran los clientes, quienes debido a las condiciones del mercado no tenían más opción que soportar un producto subestándar. Es así como para poder mantener el otro aspecto del "*devolutionism*" de Muetzelfeldt -el control estratégico sobre equipos de trabajo que decaen- la administración debe erigir una superestructura de vigilancia y control que acentúe la visibilidad y facilite el escrutinio directo e inmediato de la acción tanto individual como colectiva.

La forma que adoptan actualmente los mecanismos de vigilancia y control puede ser formal o informal, mecánica o manual, y puede operar instantáneamente o con algunas demoras. Sin embargo, su efectividad depende del grado en el cual, de acuerdo con Dandeker, satisfagan los cuatro criterios ya mencionados de capacidad de vigilancia. Por tanto, en un esquema de manufactura la vigilancia óptima debe cubrir todas las actividades de cada individuo dentro (y tal vez, fuera) de la planta, proporcionando constante e inmediatamente información actualizada a un punto central dirigido por un grupo élite que ejerce el control. Como un enfoque puramente visual de la vigilancia, la capacidad del sistema de una vez se crea y se limita por la arquitectura física de la maquinaria y la fábrica, que determina la penetración de la "mirada panóptica"; la superestructura de control está dada por la edificación como tal y por la configuración de la maquinaria en su interior. Ahora, considere las oportunidades que surgen de un sistema que puede satisfacer los cuatro criterios de vigilancia pero que no se ve restringido por las limitaciones de la arquitectura física, una "mirada panóptica" que puede penetrar paredes y donde ya no se requiere la presencia física del vigilante. Nuestro argumento, basado en las observaciones recopiladas durante nuestra investigación, es que el desarrollo y el refinamiento continuo de los sistemas de vigilancia

electrónica que emplean tecnología computarizada, proporciona los medios por los cuales la administración pueda lograr los beneficios que se derivan de la delegación de responsabilidad a los equipos mientras que, a la vez, retienen la autoridad y el control disciplinario mediante el dominio de la superestructura de vigilancia y de la información que éste recopila, retiene y disemina. Ahora existe la posibilidad de crear lo que Zuboff (1988) ha llamado *panóptico de información*, pero que nosotros preferimos llamar *panóptico electrónico*², donde el ojo puede sobreponerse a las restricciones de la arquitectura y el espacio para poner su *mirada disciplinaria* en el corazón del proceso laboral. De acuerdo con la analogía de la prisión, el mal funcionamiento del encierro solitario del taylorismo y de la administración científica puede ahora ser superada y remplazada por los beneficios de la prisión abierta del equipo de trabajo JAT/CTC, con la disciplina garantizada mediante la marcación electrónica.

Las actividades de monitoreo en el ensamblaje de Kay indican que estos asuntos no están sujetos únicamente a las contemplaciones teóricas de un debate académico, sino que se están poniendo en marcha en las plantas de las fábricas contemporáneas. Para aumentar la actividad autodisciplinaria del equipo de trabajo, Kay emplea la publicación de la información de productividad, calidad y asistencia, tanto para beneficio de los miembros del equipo como de los miembros de la administración que se pasean por la planta. Sin embargo, el avance clave es el mecanismo del examen final anteriormente mencionado. Aunque teóricamente es posible construir sistemas manuales para rastrear el origen de una falla, es posible que esto tome un tiempo considerable por la dispendiosa conciliación de los números de las partes y de los lotes y por el conteo hacia atrás para revelar el operador responsable por la inserción equivocada. Sin embargo, como indica Dandeker, lo que da el poder disciplinario es la habilidad de los sistemas de vigilancia para presentar el individuo que origina la falla dentro de un periodo de tiempo muy corto.

En la misma forma en que el panóptico se basa en que los sujetos de la vigilancia son conscientes de que son observados, los operadores en Kay trabajan con pleno conocimiento de que su actividad básica está sujeta a un escrutinio constante, factor que cuando se combina con la certeza de la inmediata humillación pública, la cual

acompañará la exposición de sus divergencias, invoca una fuerza disciplinaria poderosa. Por tanto, el escrutinio constante de la "mirada panóptica" que penetra justo en el centro de la subjetividad de cada miembro crea un clima donde la auto-administración está asegurada. Aunque la jerarquía más plana del JAT/CTC sugiere que la función de control por parte de la administración media ha desaparecido completamente, nosotros argumentamos que, en vez de estar dispensada por el estado consciente de los individuos, ha sido simplemente incorporada a él. En términos de Foucault, los miembros de la fábrica se han visto amarrados a una situación de poder de la cual ellos mismos son los soportes.

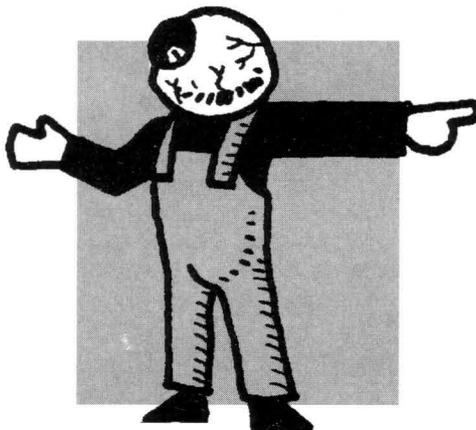
El trabajo en equipo y el mejoramiento continuo

Si la creación de un clima de discreción implica que los trabajadores tengan oportunidad de divergir respecto a las normas definidas por la administración en forma negativa, entonces, de igual modo, debe también existir oportunidad de divergir en forma positiva. Como argumenta Clegg:

"La discreción no implica disenso: puede ser organizacionalmente creativa, productiva, reproductiva"

(Clegg, 1988; p.108).

Complementando la habilidad de los mecanismos de vigilancia para minimizar las oportunidades de los trabajadores de divergir en forma negativa, se tiene que también pueden emplearse con el efecto opuesto para poder enlazar los aspectos positivos. Esto es de crucial importancia para el principio del mejoramiento continuo, proceso que requiere que los trabajadores estén buscando constantemente maneras de identificar oportunidades para mejorar su desempeño propio o el del equipo. Aunque ésta pueda ser una expectativa implícita de todos los regímenes productivos, en el enfoque JAT/CTC es claramente explícita. Sin embargo, como se argumentó anteriormente, es muy difícil que un trabajador desee dar a conocer *voluntariamente* sus experiencias al resto del equipo y por tanto, a la administración. Slaughter (1987) describe una práctica común en las plantas automotrices es-



² La diferencia es que, en un sentido básico, a pesar de que los panópticos arquitectónicos y electrónicos son mecanismos para la generación y transferencia de *información*, los primeros operan empleando un medio visual mientras que los últimos emplean un medio electrónico. En un mecanis-

mo de poder/conocimiento, la relación entre la información y el conocimiento se centra en cómo se transforma la información en conocimiento mediante la interpretación tanto de la administración como de los miembros de la fábrica.

tadounidenses llamada "working down the line" ("trabajando a lo largo de la línea"), un proceso que permitió a los trabajadores de la línea acelerar el cumplimiento de sus tareas para ganar unos pocos minutos o segundos extra para sí mismos dentro del ciclo de tiempo predeterminado. En ésta y en otras situaciones similares existe tensión entre el trabajador que desea retener los beneficios creados por su iniciativa y experiencia, y la gerencia que esperaría que se le diera a conocer cualesquiera mejoramientos potenciales. Las limitaciones de la administración científica muestran poco campo para que estas divergencias positivas sean identificadas ante la gerencia. La delegación de la fuerza de trabajo se minimiza, la responsabilidad para definir las tareas, para establecer ciclos de tiempo, etc., descansa en el ingeniero industrial que se basa en la noción del promedio de los estándares de desempeño estadísticos. Por otro lado, si el trabajador cumple con la tarea durante el ciclo de tiempo, la gerencia tiene pocas oportunidades de identificar cualquier mejoramiento que el trabajador pueda iniciar en el proceso. Incluso el empleo de tasas por pieza como incentivo para que el trabajador maximice sus resultados no puede superar completamente este problema, ya que el trabajo por pieza no solamente conduce a sacrificar la calidad, sino que también se ha demostrado que la productividad del trabajo por pieza se asemeja a una asíntota más allá de la cual los trabajadores no están dispuestos o son incapaces de superarse (Burawoy 1979). Sin embargo, en el contexto de un sistema JAT/CTC, incluso si un trabajador no está dispuesto a compartir cualquier divergencia positiva, es posible que sea revelada por el escrutinio colectivo del equipo de trabajo. En este sentido, mediante el concepto del mejoramiento continuo, el JAT/CTC posee un instrumento poderoso mediante el cual la administración puede apropiarse de la experiencia de la fuerza de trabajo.

De nuevo, Kay proporciona un vivo ejemplo de cómo la apropiación de la experiencia proporcionada por un equipo que está trabajando se sustenta y se refuerza por la existencia de mecanismos de vigilancia. Diferente a los ocasionales estudios de tiempos y movimientos tan apreciados por los administradores científicos, el desempeño de los individuos en cuanto a productividad y a calidad en Kay es monitoreado constantemente a través de cuadros de progreso por hora. Con esta información se alimenta el sistema central de Análisis de Horas de Trabajo, el cual puede determinar cuántos miembros necesitan ser asignados a cada equipo para lograr los programas de producción. Sin embargo, la responsabilidad por la ubicación de estos miembros a lo largo de la línea se delega al líder del equipo. Si los jefes de producción sienten que un equipo en particular está causando "preocupación" con respecto a la eficiencia, entonces emplearán el reporte del sistema de Análisis de Horas de Trabajo para establecer los requisitos humanos necesarios, basados en las medidas de desempeño existentes,

pero asignando menos de lo que indican los requisitos. A pesar de que el líder del equipo no sea consciente de que cuenta con menos miembros a su disposición que lo que está determinado al emplear los datos históricos de producción, debe guiar a los miembros del equipo a su disposición hacia el logro de las metas de producción. Efectivamente, depende de los miembros del equipo en forma individual identificar los incrementos potenciales en la productividad y transmitirlos. Una vez que esto ha ocurrido, cualquier mejoramiento puede convertirse en el nuevo procedimiento estándar. Sin embargo, este proceso de mejoramiento continuo no se detiene a nivel de la planta. La información del desempeño en cuanto a la calidad y la productividad generada por cada una de las plantas de Kay por todo el mundo se remite a las oficinas centrales en el Japón, y cualquier mejoramiento respecto a los estándares y a las normas vigentes identificados en cualquiera de las plantas se incorporan a los nuevos estándares de tiempo en manuales actualizados de ensamblaje. Estos se convierten entonces en los nuevos estándares corporativos para todas las plantas. Nosotros argumentaremos que este proceso puede ser visto como una extensión del fenómeno de vigilancia panóptica para incluir actividades administrativas a medida que el desempeño relativo de cada planta, e indirectamente el desempeño de la administración de cada planta, se somete a escrutinio.

Conclusiones

A través de este artículo ha sido nuestra intención argumentar que los desarrollos recientes en la organización del proceso laboral que acompañan la implementación de los regímenes de producción JAT/CTC se cristalizan en temas de disciplina y vigilancia. Mientras hemos empleado argumentos teóricos para proceder con nuestros argumentos, también hemos intentado enfrentar comentarios recientes como los de Shenkar (1988), los cuales han desafiado la validez de los enfoques radicales de la organización del proceso laboral por su carencia de base empírica, al construir a partir de nuestras experiencias sobre las implicaciones de la manufactura JAT/CTC en la planta. Más aún, las investigaciones empíricas recientes sugieren que fenómenos similares de vigilancia no solamente se están observando en otros sectores no industriales (Ogbonna, 1990; Austrin, 1991; Fuller y Smith, 1991), sino que también se están poniendo en marcha en el contexto del trabajo administrativo (Zuboff, 1988). Ciertamente, algunos de los descubrimientos más interesantes de Zuboff se han referido al impacto de la teleconferencia en cuanto a la autodisciplina administrativa.

A un nivel más amplio del análisis, a pesar de que hemos tratado de evitar enredarnos en el debate del fordismo vs. el post-fordismo, reconocemos que, como un enfoque de la organización de los medios de pro-



ducción, los regímenes JAT/CTC sí parecen ofrecer ciertas ventajas para capitalizar sobre enfoques previos, minimizando los problemas asociados con las divergencias negativas de las normas definidas por la administración y maximizando los beneficios potenciales que pueden provenir de las divergencias positivas. En este sentido el JAT/CTC puede concebirse a partir de formas más eficientes de convertir el poder laboral en trabajo, que, por así decirlo, el enfoque clásico de la administración científica. Sin embargo, hemos encontrado poca evidencia para sugerir que de alguna manera pueda decirse que el JAT/CTC representa un nuevo paradigma para la producción, el cual pueda ser descrito como post-fordista. Más aún, desde el punto de vista de algunos comentaristas, quienes señalan el declive de la producción en masa, parece irónico el hecho de que sea en los sectores de producción masiva de automóviles y de electrodomésticos donde hayamos encontrado el JAT/CTC en sus formas más avanzadas y refinadas.

Teóricamente nos hemos referido al trabajo de Foucault por su elegancia y simplicidad en el desarrollo de una conceptualización de los medios por los cuales las acciones de los individuos pueden ser controladas en el tiempo y el espacio mediante mecanismos de vigilancia o poder/conocimiento. Aunque ya hemos repetido los argumentos que sentimos justifican su empleo en el análisis del proceso laboral JAT/CTC, somos conscientes de que los estudiosos de Foucault pueden sugerir que hemos enfatizado indebidamente en el rol de los mecanismos físicos de la *secuestación* a expensas de desarrollar sus ideas en cuanto al rol del lenguaje y de la lingüística en el proceso de separar a los individuos de la sociedad en términos del significado. Por ejemplo, Clegg (1988) enfatiza el rol de las relaciones contractuales y de las descripciones del trabajo no solamente al definir las responsabilidades del trabajador en cuanto a sus funciones, sino también al darle significado a su posición en la organización social de la fábrica y a su existencia como "trabajador". Townley (1990) amplía a partir de este punto al argumentar que la administración emplea técnicas de poder/conocimiento para hacer un puente sobre la brecha que existe entre las responsabilidades del trabajador de acuerdo a como se representan en los convenios contractuales y sus verdaderas actividades tal como las desempeña en la planta, un proceso que él describe como "... crear el sujeto industrial" (Townley, 1990; p. 15).

En el contexto del JAT/CTC es interesante notar que hay en operación procesos de significación contradictoria. En forma explícita, el contrato de empleo asociado se vuelve cada vez más vago a medida que la recombinación de tareas hace más difícil establecer

las responsabilidades del trabajador en forma individual. Esta tendencia ha sido observada en otras partes. Según la experiencia de las firmas nortamericanas de alta tecnología, Kanter (1994) halló que para algunos ejecutivos la única descripción de su trabajo era simplemente ¡hacerlo bien! La reducción de las tradicionales demarcaciones de tareas se combina con el aplanamiento nominal de la jerarquía, y muy poco en el sentido de la separación simbólica -frecuentemente todo mundo usa

el mismo uniforme, come en el mismo restaurante, se le conoce como 'miembro'- para minimizar aparentemente las distinciones entre trabajadores y trabajadores, o entre los trabajadores y la gerencia. Sin embargo, hasta no ausentarse finalmente de la planta en Kay, los 'miembros' acceden, por lo menos tácitamente, a estar constantemente sujetos a una fuerte vigilancia por parte de un *panóptico electrónico*, el cual tiene la habilidad de penetrar en el punto central de las actividades de los individuos, proporcionando un mecanismo de *poder/conocimiento* que puede establecer las mínimas distinciones entre [los mismos] individuos. Por tanto, al presentarse al trabajo los 'miembros' simultáneamente se someten a:

la dirección de sus tareas, su naturaleza, método, ritmo y calidad de trabajo [por la gerencia] ... [y] a un sistema de evaluación, castigo y recompensa.

(O'Neill, 1987; p. 56).

Ciertamente, es la forma en que se revelan las distinciones del desempeño dentro y entre los equipos [de trabajo] a través del escrutinio del compañero o a través del uso selectivo de la información recopilada mediante vigilancia electrónica, lo que permite a los administradores reducir las divergencias negativas que realizan los individuos.

Nos reservamos nuestros comentarios finales para mencionar brevemente las implicaciones que los temas tratados a lo largo de este artículo tienen para las políticas de producción. A pesar de la liturgia escuchada frecuentemente respecto a que transmitir la responsabilidad a la fuerza de trabajo ayuda a superar la alienación, a incrementar la satisfacción en el trabajo, etc., para el capital, por lo menos, la proposición tiene sus peligros. El acto de confiar la especificación de ciertas tareas a la planta y después confiar en la creatividad de los trabajadores para resolver problemas y mejorar la eficiencia en cuanto a las metas de producción puede eventualmente hacer surgir la pregunta: "de todos modos, ¿quién necesita la gerencia?", a medida que la fuerza de trabajo comienza a darse cuenta de las implicaciones del incremento de su responsabilidad. Para poder retener la asimetría del poder entre el empleador y el empleado en esta

situación, que en forma creciente es la “propiedad” (en su sentido más amplio) o control de los medios de vigilancia -el mecanismo de *poder/conocimiento*- lo que permite que la gerencia persiga un grado de “*devolutionism*” a través de la implementación de un régimen JAT/CTC mientras que retiene su autoridad. Como tal, vemos que este aspecto de la “propiedad” forma un foco emergente de debate político dentro de las fábricas que adoptan JAT/CTC como un conjunto de técnicas o como una filosofía productiva. ○

Reconocimientos:

Los autores reconocen la amable asesoría del comité conjunto de Investigación Económica y Social, y de los Consejos de Investigación e Ingeniería de la Gran Bretaña respecto a su aporte en los fundamentos de este estudio.

REFERENCIAS:

- AUSTRIN, T. (1991), “Flexibility, Surveillance and Hype in New Zealand Financial Retailing”, en *Work, Employment and Society*, 5:201-221.
- BOSQUET, M. (1971), “The Prison Factory”, en *New Left Review*, 67:23-34.
- BOWRING, J., compilador (1962), “The Panopticon or Inspection House”, en *The Works of Jeremy Bentham*, vol. IV, Nueva York: Russell and Russell.
- BURAWOY, M. (1979), *Manufacturing Consent*, Chicago: University of Chicago Press.
- BURNS, T. y G. M. STALKER (1961), *The Management Innovation*, Londres: Tavistock.
- CLEGG, S. R. (1988), “Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations”, en *Organization Studies*, 10: 97-116.
- DANDEKER, C. (1990), *Surveillance, Power and Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- DE GAUDEMAR, J.P. (1982), *L'Ordre et la Production: Naissance et Formes de la Discipline d'Usine*, Paris: Dunod.
- FOUCAULT, M. (1977), *Discipline and Punish: the Birth of the Prison*, Londres: Allen Lane.
- FRIEDMANN, A. (1977), *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Londres: Macmillan.
- FULLER, L. y V. SMITH (1991), “Consumers' Reports: Management by Customers in a Changing Economy”, en *Work, Employment and Society*, 5:1-16.
- GARRAHAN, P. y P. STEWART (1989), *Working for Nissan*, manuscrito no publicado, Sunderland Polytechnic.
- GIDDENS, A. (1985), *The Nation-State and Violence*, Cambridge: Polity Press.
- HUTCHINS, D. (1988), *Just-in-Time*, Aldershot: Gower.
- KANTER, R. Moss (1984), *The Change Masters*, Londres: Allen & Unwin.
- KLEIN, J. A. (1989), “The Human Costs of Manufacturing Reform”, en *Harvard Business Review*, Marzo-Abril: 60-66.
- LITTLER, C. R. (1982), *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies: A Comparative Analysis of Work Organization in Britain, the USA and Japan*, Londres: Heinemann.
- MARCH, J. y H. A. SIMON (1958), *Organizations*, Nueva York: Wiley.
- MELLOSSI, D. y M. PAVARINI (1981), *The Prison and the Factory*, Londres: Macmillan.
- MUETZELFELDT, M (1989), “Organization as Strategic Control”, ponencia, *APROS Conference on Organizations, Technology and Culture*, ANU, Canberra, 14 al 16 de diciembre.
- O'NEILL, J (1987), “The Disciplinary Society: From Weber to Foucault”, en *British Journal of Sociology*, 37: 42-60.
- OGBONNA, E. (1990), *Organizational Culture and Organizational Strategy in the UK Supermarket Industry*, University of Wales, Cardiff, tesis de Ph.D.
- OLIVER, N. y B. WILKINSON (1988), *The Japanization of British Industry*, Oxford: Basil Blackwell.
- PIORE, M. J. y C. F. SABEL (1984), *The Second Industrial Divide*, Nueva York: Basic Books.
- POLLARD, S. (1965), *The Genesis of Modern Management*, Londres: Arnold.
- RAMSEY, H. (1983), “An International Participation Cycle: Variations on a Recurring Theme”, en S. R. Clegg *et. al.* compiladores, *The State, Class and Recession*, Nueva York: St. Martins Press.
- ROSE, M. (1988), *Industrial Behaviour*, Harmondsworth: Penguin.
- ROY, D. (1952), “Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop”, en *American Journal of Sociology*, 57: 427-442.
- ROY, D. (1969), “Making Out: A Workers' Counter System of Control of Work Situation and Relationships”, en T. Burns compilador, *Industrial Man*, Harmondsworth: Penguin.
- RULE, J. B. (1973), *Private Lives and Public Surveillance*, Londres: Allen and Lane.
- SEWELL, G. (1990), “Management Information Systems for JIT Production”, en *Omega* 18: 490-503.
- SHENKAR, O. (1988), “Rejoinder to Clegg and Higgins: The Chinese Case and the Radical School in Organization Studies”, en *Organization Studies*, 10:117-122.
- SLAUGHTER, J. (1987), “The Team Concept in the US Auto Industry: Implications for Unions”, ponencia, *ERU Conference on The Japanization of British Industry*, UWIST, Cardiff, septiembre 20 al 22.
- TOWNLEY, B. (1990), “Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance to HRM,” ponencia, *ERU Conference on Employment Relations in the Enterprise Culture*, UWCC, Cardiff, septiembre 18 al 19.
- WEBER, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*. Nueva York: Oxford University Press.
- WILKINSON, B. (1983), *The Shop Floor Politics of New Technology*, Londres: Heinemann.
- WILKINSON, B. y S. SMITH (1983), “Management Strategies for Technical Change”, en *Science and Public Policy*, 10: 56-61.
- ZUBOFF, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine*, Nueva York: Basic Books.

