

RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

Jordy Micheli (coordinador)

*Japan INC. en México: las empresas
y modelos laborales japoneses*

UAM-Azcapotzalco/Universidad de Colima, 266 pp.

*Alfredo Hualde**

El investigador británico Ronald Dore, un estudioso temprano de la empresa japonesa, comentaba en la introducción actualizada de un libro ya clásico el giro espectacular que dio en las cuatro últimas décadas el interés mutuo de Japón y Occidente por sus sistemas organizacionales.¹ En los años cincuenta Japón buscaba inspiración en Estados Unidos para mejorar una industria escasamente competitiva con productos de baja calidad. Por ello se pensaba que la industria japonesa iniciaría una convergencia para aproximarse a los modelos de las organizaciones de Occidente. Las estancias de Deming en aquel país ilustran (aunque de forma paradójica) el flujo del interés y el aprendizaje en aquella época. Los años ochenta, por el contrario, presencian la búsqueda de europeos, estadounidenses y latinoamericanos del misterio competitivo japonés.

A México llega también la inversión japonesa y, con ella, el acicate de entender qué está detrás de la forma de trabajar y producir de los japoneses. Los trabajos sobre las experiencias de la empresa Ford en Hermosillo (Carrillo, Micheli, Sandoval, Shaiken) y las investigaciones sobre las maquiladoras japonesas (Kerbery Ocaranza, Taddei, Lara) son ejemplos del esfuerzo por entender de qué manera las empresas japonesas han aplicado sus formas organizativas en territorio mexicano. En este sentido, los investigadores en México seguimos un camino similar al de, por ejemplo, los estadounidenses. En primer lugar, se trata de comprender las múltiples dimensiones de los sistemas japoneses y, en segundo lugar, examinar cuál es la forma real en la que los japoneses exportan (o dejan de exportar) dichos sistemas.

El libro coordinado por Jordy Micheli es un esfuerzo por recopilar reflexiones teóricas

*Investigador del Departamento de Estudios Sociales de El Colegio de la Frontera Norte. E-mail: ahualde@colef.mx.

1 El libro que dio luz acerca de las diferencias fundamentales entre las empresas occidentales y las japonesas fue el de Dore R., *British Factory-Japanese Factory*, Berkeley, University of California Press. El prólogo al que aludimos fue publicado en *Sociología del Trabajo*, núm. 15, primavera de 1992, con el título "La fábrica japonesa hoy. Meditaciones de un evolucionista".

y, sobre todo, trabajos empíricos recientes acerca de un tema que entronca con dos tipos de debates: por un lado, un debate internacional acerca de los nuevos modelos productivos y laborales que se están construyendo a escala mundial, de los cuales las revistas especializadas han dado cuenta en repetidas ocasiones,² y por otro, el debate implícito acerca de la caracterización del modelo o los modelos productivos y laborales que hoy existen en la realidad mexicana.

Los planteamientos generales resumidos por Micheli acerca de la discusión general en el ámbito internacional se ocupan primero de aquellos autores que piensan que los cambios ocurridos en los últimos veinte años permiten referirse a un nuevo modelo posfordista, distinto (y mejor) al fordismo-taylorismo predominante desde la década de los veinte a la década de los setenta. Los rasgos característicos del nuevo modelo serían una empresa más eficiente, basada en una organización flexible, menos jerárquica, con métodos como el *just-in-time* que requieren una mejor coordinación con los proveedores;

con formas de gestión de recursos humanos participativas, basadas en un compromiso de los trabajadores para la calidad y la mejora continua; con equipos programables que dan lugar a formas de innovación tecnológica, donde el aprendizaje de la empresa como organización es uno de los ejes de la competitividad.

Frente a esta idea de una transformación sustantiva del taylorismo-fordismo se encuentra la de aquellos autores, como los alemanes Dohse, Jurgens y Malsch, que apuestan a la continuidad sobre el cambio. Lo que se observa de novedoso en las empresas no es —en esta interpretación— más que el maquillaje de un sistema que sigue basándose en las economías de tiempo, y en una presión hacia el trabajo que ya no sólo procede de la gerencia, sino también de los compañeros de trabajo que entran en el juego de la eficiencia. En ese sentido, el control sobre el trabajo aumenta y la autonomía disminuye.

Sin embargo, en la medida en que los estudios de caso y la reflexión avanzan se imponen las posiciones más matizadas. Se cuestiona tanto la generalización del fordismo en épocas pasadas como el esquematismo con *que* se describen algunos de sus rasgos.³ Se duda seriamente de la generalización del posfordismo y de las mejoras que sus partidarios le atribuyen. A pesar de ello, tampoco se puede decir que las formas organizativas siguen siendo las mismas y que los trabajadores de todos los sectores se encuentran con las mismas formas de organización del trabajo que hace treinta años.

Giusseppe Bonazzi, en un esclarecedor artículo, reflexionaba precisamente acerca de las distintas dimensiones del debate visto por Occidente y por los japoneses.⁴ Una de las propuestas de Bonazzi es que hay que distinguir al menos dos aspectos, el tecnológico y el organizacional, y que, en ese sentido, las trayectorias hacia el posfordismo admiten al menos dos variantes ideales fundamentales: por un lado, la vía japonesa, conseguida

2 Se pueden consultar al respecto los artículos aparecidos en el número 1 de la Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, los trabajos publicados en la revista española Sociología del Trabajo o las diferentes contribuciones en Sociologie du Travail.

3 Acerca del ir y venir de la investigación en relación con el fordismo y sus derivados, resulta de gran interés la reflexión de Marcelle Stroobants, "Travail et competences; recapitulation critique des approches des savoirs au travail", en Formation-emploi, núm. 33, 1991, y Savoir-faire et competences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes, Inslitut de Sociologie, Editions de l'Université de Bruxelles, 1993.

4 Giusseppe Bonazzi, "Discovering the Japanese Model: Cognitive Processes in European and American Sociology", en Research in the Sociology of Organizations, vol. 13, 1995.

fundamentalmente con cambios organizativos combinados con innovaciones tecnológicas “frugales”, y por otro, la vía occidental, que conserva una forma organizacional tradicional y cambios tecnológicos “abundantes”.

Bonnazi resume otros enfoques que consideran las ambigüedades contenidas en las formas japonesas de organización. Así, la escuela de Cardiff, que se centra más en el *justo-a-tiempo* (JIT) como elemento central del sistema japonés, subraya la extrema vulnerabilidad de un sistema que requiere que todos los elementos del flujo productivo estén perfectamente sincronizados. Finalmente, apuntan el carácter ambivalente del JIT;

por un lado, demanda trabajadores que sean flexibles, multicalificados y disponibles sin límite de tiempo; por otro lado, depende totalmente de la voluntad de los trabajadores de colaborar.

En el libro que comentamos, Robert Ballon realiza asimismo una detallada descripción de los variados aspectos que encierra el modelo japonés. En sus conclusiones destaca los rasgos que considera más importantes. Una primera idea es que para el empresario japonés, pequeño o grande, el manejo de la corporación no es una ciencia sino un arte. Dice Ballon que “el aprendizaje mediante la acción (experiencia) es la manera como la gente y las instituciones sobreviven en Japón, por tanto la administración de la corporación es tanto un proceso como una organización y sus miembros se ajustan estructuralmente a las circunstancias externas e internas” (p. 57). Y añade Ballon: “La dinámica del sistema está enraizada en la innovación económica, tecnológica y social, entendidas como ‘valor agregado’ (el proceso de innovación), un proceso que descansa en el conocimiento dependiente del contexto y la experiencia, y que incluye la dimensión temporal”. En consonancia con lo anterior, la medida del desempeño corporativo no son los resultados sino el propio proceso de coordinar esas actividades. El reto alrededor de la actividad productiva es, por tanto, un reto más social que privado.

Las referencias anteriores sirven para ilustrar brevemente las diferentes aproximaciones que ha producido la elaboración teórica de los últimos años. En el libro que comentamos, la mayoría de los autores adoptan implícita o explícitamente la idea de que lo que están surgiendo son modelos híbridos (Micheli, Carrillo, Taddei y Robles, Villavicencio, Lara y Martínez). Ésta es una propuesta de autores de otros países, como el japonés Abo, quien clasificó distintos elementos de las distintas prácticas japonesas y averiguó cuáles eran las más frecuentes en los trasplantes japoneses en Estados Unidos.

En *Japan Inc. en México...* hay varios hallazgos interesantes. En el artículo de Bueno *et al.* sobre Nissan Mexicana se sugiere que el modelo más influyente en México sigue siendo el estadounidense, que privilegia el individualismo y la desconfianza. En la relación de Nissan con sus proveedores se observa una carencia de apoyos que es muy diferente de la relación orgánica y la interacción que las empresas japonesas mantienen con sus proveedores.

Por su parte, la empresa estudiada por González López y Villa Méndez también se diferencia ampliamente del modelo japonés. Ellos anotan que existe un insuficiente estímulo hacia la calidad, la productividad y el trabajo en equipo. El arraigo de los círculos de calidad es escaso en la planta, la polivalencia es casi inexistente y la capacitación se concentra casi exclusivamente en los mandos medios y altos. Incluso, la existencia de un mercado que favorece las promociones internas se basa fundamentalmente en la antigüedad y en las relaciones personales, más que en los conocimientos adquiridos.

Las diferencias son notables incluso en la Ford de Hermosillo que, según Jorge Carrillo, es el ejemplo más acabado de un intento de adopción sistémica de los principios y prácticas *del justo a tiempo* y del *control total de calidad*. A pesar de los altos niveles de productividad y de la calidad de los productos, los diversos estudios sobre esta planta anotan algunas características diferentes: prevalecen las decisiones verticales y el sindicato no participa en la organización del trabajo. Las diferencias en las relaciones laborales hacen pensar a Montiel (citado por Carrillo) en una configuración que es mezcla de toyotismo, taylorismo y fordismo tradicionales. Carrillo, por su parte, diagnostica en la Ford de Hermosillo la existencia de un modelo de producción flexible, en su versión americana, con un futuro caracterizado por una mayor incertidumbre. Esta caracterización de la Ford la acerca a la vía occidental mencionada por Bonnazi, en la que la aplicación de tecnología flexible es abundante, pero la gestión de los recursos humanos sigue descansando en las jerarquías y en la autoridad de los directivos sobre los trabajadores.

Las maquiladoras analizadas en el libro también presentan esta mezcla de rasgos fordistas y posfordistas. En el artículo de Taddei y Robles se da cuenta de la incorporación desigual de tecnología flexible en las plantas analizadas en Tijuana y Matamoros. La organización del trabajo se basa en la aquiescencia de los trabajadores, especialmente los de zonas rurales, a participar en los esquemas de organización japoneses. Ello es más factible en las maquiladoras tamaulipecas, donde la rotación es baja. Es difícil pensar en la constitución y desarrollo de círculos de calidad en plantas de alta rotación. Sin embargo, las redes de proveedores y la estrecha relación entre clientes y proveedores brillan por su ausencia, como es sabido, en las ciudades fronterizas. Ello se debe, como señalan los autores, a las deficientes características productivas de los potenciales proveedores, lo que se relaciona, añadimos nosotros, con la inexistencia de una tradición industrial previa en la zona.

El artículo de Villavicencio, Lara y Martínez parece ser el que encuentra en sus casos de estudio más similitudes con las formas japonesas de organización. Los autores, tanto en su revisión teórica como en su parte final, subrayan el carácter societal y sistémico del sistema y, en consecuencia, las dificultades para ser exportado: “Los diversos aspectos que caracterizan el modelo y la dinámica con que operan los *keiretsu*, no pueden ser exportados o recreados *ipso facto* en los lugares de implantación de filiales en el extranjero” (p. 259). Esta observación no se contradice con la idea de que “La introducción de algunas de las técnicas y métodos japoneses de involucramiento de la mano de obra, de su capacitación y de mejoramiento cualitativo del proceso de producción en las empresas estudiadas, dan efectivamente cuenta de la convergencia que tienen las maquiladoras hacia la racionalidad que representa el modelo japonés”.

El volumen que comentamos es sugerente en la medida en que permite formular nuevas preguntas, incorporar nuevas metodologías y profundizar en ciertos aspectos que todavía se encuentran insuficientemente explicados.

Las preguntas más obvias e inmediatas surgen del propio material empírico. Si las empresas japonesas aplican en México algunas de sus fórmulas y dejan de aplicar otras, ¿por qué lo hacen así? ¿Se conforman con una estrategia organizativa suficiente para la obtención de determinados resultados, o rebajan sus objetivos? ¿Es el contexto regional lo que les impide adaptar modelos más integrales? ¿Es esa “caja negra” denominada cultura del trabajo la que en México impide una adaptación más fiel del modelo original? Estas preguntas aconsejan tener en cuenta de manera más consciente las peculiaridades

organizativas y laborales de los contextos geográficos en que se implantan los modelos. Las empresas, nos recuerdan algunos de los autores, se encuentran en sociedades que les imponen determinadas restricciones. Hay varios ejemplos ilustrativos. ¿Hasta qué punto se pueden desarrollar los conocimientos de una mano de obra que en ocasiones no ha terminado la escuela primaria? ¿Qué condiciones son necesarias para crear un clima de confianza y trato igualitario entre gerentes y trabajadores? ¿Es posible lograrlo en sociedades donde los procesos de socialización (la escuela, la familia) tienen rasgos fuertemente autoritarios y las relaciones sociales están mediatizadas por fuertes desigualdades? A pesar de la verticalidad de ciertas relaciones en Japón, la homogeneidad educativa y social es, sin duda, mucho mayor que en México.

Otro elemento importante son los desarrollos temporales. Peiró y González Roma documentan que en junio de 1956 comenzó a emitirse en la radio japonesa un curso denominado “*Quality Control for the First-Line Supervisors*. De junio a septiembre de ese año, durante 13 semanas, 15 minutos por día y seis días a la semana, fueron impartidas 91 lecciones sobre control de calidad. El curso fue repetido durante ese mismo año de octubre a diciembre, siendo emitido anualmente hasta 1962” (p. 20). El programa ilustra la persistencia y la amplitud de la campaña en favor de la calidad que, utilizando la radio, se convirtió en una campaña nacional. A la luz de este ejemplo, ¿es posible hablar seriamente de círculos de calidad en empresas de cinco o seis años de existencia con altas tasas de rotación?

Un dato que no aparece en los artículos del libro que comentamos es el referente a los salarios. Sin embargo, es necesario preguntarse si existe el mismo sistema personalizado que en Japón y si en las empresas estudiadas las remuneraciones aumentan en el transcurso de la carrera laboral. Ello se relaciona con otro rasgo del modelo japonés: la convivencia de estímulos materiales y simbólicos. Según Bonazzi, parece existir en los estudios empíricos sobre las empresas japonesas una suerte de abundancia del uso de recursos simbólicos allí donde los recursos materiales son escasos. Ello permitiría pensar que los bajos salarios o la inexistencia de la contratación de por vida coinciden con una gestión basada en recursos simbólicos, como han sido documentado para las maquiladoras, como fiestas, eventos deportivos y otros. Incluso, formas organizativas como los círculos de calidad, que ni en Japón alteran la estructura de toma de decisiones (Peiró y González Roma), pueden ser utilizadas de manera primordialmente simbólica y con fines estrictamente motivacionales.

Así pues, la investigación realizada es suficientemente significativa respecto a algunos puntos del debate tratados al principio. De manera general, se ratifica lo acertado de considerar que las distintas dimensiones del llamado modelo japonés toman configuraciones diferentes según los lugares en donde se establecen las empresas. Lo que es preciso averiguar es si existen regularidades que permitan identificar los elementos más recurrentes y los elementos ausentes en las empresas japonesas establecidas en México. Ello requiere considerar dimensiones contextuales macro y meso, procesos temporales y esquemas metodológicos que contrasten fuentes diversas. Los trabajos de este libro descansan de forma muy mayoritaria sobre las informaciones *que* dan los gerentes; sin embargo, apenas se considera la experiencia y las vivencias de la otra parte protagónica, es decir, el resto del personal empleado.