

**TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD:
EL FACTOR HUMANO EN EL
SISTEMA OHNO***Horacio C. Foladori****Introducción**

A principios de siglo, Taylor¹ y Ford² revolucionaron de manera importante el sistema de producción. Cada cual hizo propuestas notables para mejorar la productividad, hacer a los hombres más eficaces, reducir costos, agilizar procesos, etc. Ohno, ingeniero jefe de la Toyota, propuso una serie de innovaciones en el sistema productivo que han dado vuelta el tradicional modelo occidental, haciéndolo

lo mucho más competitivo —en tanto que se producen productos de mejor calidad a costos más bajos, aumentando así la tasa de ganancia— a tal grado que industrias norteamericanas han manifestado su imposibilidad de defenderse de las industrias japonesas, anunciando así su propia derrota. Partiendo de una férrea crítica del taylorismo y del fordismo, Ohno pudo pensar en un nuevo modelo, edificado sobre la negación de los sistemas anteriores. En todo caso, su propuesta de "pensar al revés" a los científicos de la industria y de la producción occidental, condujo —acompañado de una serie de movimientos más generales de las políticas productivas niponas— a una re-organización de la Toyota, de muchas industrias y empresas que, por convencimiento o presiones, han tenido que organizarse siguiendo los parámetros del ohnismo.

* Psicoanalista; consultor en análisis organizacional y relaciones industriales; catedrático de la Maestría en Salud Mental Ocupacional de la U.A.E.M.

¹ F.W. Taylor, (1911) *Principios de la administración científica*, B.A.: Ateneo, 1972.

² H. Ford, (1930) *Today and Tomorrow*, W. Heinmann Londres: LTD. (1926) *Le progrès*, Paris: Payot.

Ahora bien, no es nuestra intención penetrar en los vericuetos del sistema japonés. Más bien, el interés apunta a mostrar de qué modo el cambio organizativo provoca una serie de efectos en el factor humano: en el imaginario de los trabajadores, en la subjetividad de los mismos, en la relación de éstos con el producto de su trabajo y en las relaciones entre los mismos trabajadores.³ Dichos efectos significan, a nuestro juicio, un singular avance en el trato al trabajador, pues generan un cambio sustancial en las relaciones laborales, que —aunque el modelo no lo explicita ni lo busca— incide en modificaciones importantes, tanto en las actitudes que los trabajadores pueden tener con respecto a sus inserción laboral, como en la imagen de la empresa en la cual laboran.

Creemos que si bien el ohnismo no logra superar totalmente críticas que se hacen a la sociedad industrial, a la deshumanización del trabajo, a la robotización, al desprecio por el trabajador, a las condiciones que determinan el fenómeno productivo, etc., sus innovaciones son de tal magnitud que conforman un salto adelante en el

³ Últimamente se publicó en español un excelente libro sobre el mismo que servirá de base para nuestras reflexiones y cuya lectura recomendamos entusiastamente. Nos referimos a Benjamín Corita, *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*, México. S. XXI, 1992. Las citas son de este libro salvo que se indique lo contrario.

tratamiento de estos temas. Se demuestra así que la producción puede tomar en consideración las necesidades de sus propios trabajadores, claro está que para beneficiarse de su productividad. Actualmente, el sistema más eficaz de producción es tal, porque "piensa" de alguna manera la incidencia del factor humano. Es por eso que logra niveles excelentes de productividad, calidad y eficacia: es un sistema más flexible y con consideraciones a la humanidad de los individuos soportes, si bien hay que reconocer que no lo logra sin costos sociales y psicológicos que deben ser destacados.

Pasemos al análisis de los diversos factores del modelo y sus consecuencias psicológicas que apuntarán a demostrar lo expuesto.

1. Sobre la organización del sistema de producción

1.1 *La máquina al servicio del hombre*

Ohno estudia minuciosamente el sistema fordista y propone la proscripción de los diversos "lay-out": la jaula de pájaros, los islotes aislados y el montaje en línea. Todos estos sistemas de producción tienen en común que el obrero permanece quieto en su lugar de trabajo y es el producto el que transita por el sistema, de máquina en máquina o de operario en operario. Ford

decía que a los trabajadores no se les pagaba por caminar, dando a entender que el desplazamiento de los obreros debía ser evitado. Ohno propone todo lo contrario; el obrero debe poder desplazarse, sobre todo cuando la fábrica es pensada en términos de un equilibrio general de la producción en el conjunto de la misma y de un mínimo de trabajadores ocupados. El sistema en U⁴ y el principio del tiempo compartido superan de manera importante los planteamientos de Ford y generan una serie de efectos, a saber:

En lugar de que la producción se dé de una manera individual y aislada del conjunto de la fábrica, se promueve la interrelación para la producción entre los trabajadores.

La libertad de movimiento que tiene el trabajador lo convierte en un sujeto independiente de la maquinaria, con poder sobre ella, lo que muestra consideración por su capacidad pensante y sus posibilidades de decidir a cada instante sobre diversos aspectos particulares de la producción. El fordismo, al fijar al individuo a la máquina, lo convierte en un esclavo de ésta,

⁴ Ohno introduce en sustitución de la "línea" de montaje, el sistema en U que posibilita que un operario realice varias tareas y autoriza la inclusión o exclusión de trabajadores según las necesidades de la producción.

reduciendo al obrero a la calidad de un robot que alimenta el gran centro de la producción que es la maquinaria.⁵

Se podría decir que Ohno pone las cosas con los pies en la tierra: el centro de la producción es el hombre, no la máquina.

1.2. *La dirección a ojo*

El principio tiene una antiquísima tradición en el Japón, se trata de "poder ejercer en todo momento y de manera visual un control directo sobre los empleados subordinados. Y no hay nada más rápido y directo que la mirada" (p.25). Ahora bien, si tan sólo se trata de un control sobre las personas, la "dirección a ojo" podría tener dos tipos de efectos, pues sentirse observado implica dos sentidos: por un lado, que el trabajador sienta un exceso de control, si vive la mirada del jefe o super-

⁵ La teoría de las necesidades de Maslow (1970) contribuyó de manera importante a destacar la verdad de que las instituciones deben estar al servicio del hombre y no a la inversa. En tal sentido, un investigador de la talla de Rice ha declarado que "el supuesto, a menudo inconsciente, de que la tecnología debe determinar totalmente la organización social, no tiene por qué aceptarse sin cuestionamiento." A.K. Rice, *Productivity and Social Organizations: The Ahmedabad Experiment*, Londres: Tavistock, 1958.

visor como persecutoria, así, difícilmente se favorecería un clima mejor en la empresa; más bien, se acrecentaría cada vez más la tensión. Por otro, que el trabajador sienta que el supervisor o jefe está allí, observando, para respaldarlo, para ayudarlo en la solución del problema que se le pueda presentar. En este sentido, "la dirección por los ojos" se convertiría en un elemento de protección y de estímulo para hacer las cosas lo mejor posible. Es como el niño, que al sentir que alguno de sus padres lo está mirando y cuidando, se anima a hacer cosas que hasta ese momento no se atrevía a intentar; así crece. Veremos, por otros componentes del sistema japonés, que es en este segundo sentido que se pretende el control, si bien no debe olvidarse el primer factor que agudiza el clima persecutorio.

El control por la mirada no es solamente ejercido por los supervisores o jefes; de hecho todo aquel que trabaja en la fábrica cuenta con señales, con anunciadores electrónicos y especialmente con el denominado *Andon*, que informa sobre el estado de la línea y los problemas que van surgiendo. Es decir, el control visual es la manera de garantizar una información inmediata sobre todo lo que está sucediendo en todos los niveles de producción. Todos son, en este sentido, jefes o supervisores del proceso de fabricación.

El mecanismo *Andon* (luminoso electrónico que muestra los obstáculos del sistema) permite, a todos los

trabajadores, controlar el funcionamiento de la producción y resolver de manera inmediata los problemas que se puedan presentar. "Se incita a los trabajadores a que no duden en detener la línea; es el mejor medio para asegurarse de que se hará todo para eliminar prontamente las anomalías" (p.60). O sea, la empresa japonesa otorga al trabajador el poder de detener la producción! Este aspecto —que además es estimulado por la empresa— configura a nuestro juicio un importantísimo incentivo para el trabajador: la empresa le delega autoridad, lo hace responsable y le reconoce la capacidad de decisión; pone en sus manos la calidad de los productos y su control, y más aún, le reconoce su entrenamiento y disposición para solucionar lo antes posible los problemas que puedan presentarse en la línea de producción. Se destaca una actitud fundamental de parte de la empresa, que apela a un compromiso del trabajador no sólo consigo mismo, sino también con el resto de los trabajadores y con la empresa. Es evidente que para que no se haga mal uso de dicha "libertad" la empresa debe estar convencida del interés y compromiso del trabajador para con la institución. Una actitud positiva genera otra en igual sentido. La empresa le está diciendo al trabajador que él es el que controla la máquina, que la puede detener en cualquier momento; no está él al servicio de la línea de montaje, no tiene él que ajustar su tiempo personal

al ritmo de la transportadora. Se adecúa el tiempo de la máquina a las necesidades y posibilidades del operario.

1.3. Alcanzar "cero defectos"

Como consecuencia del control sobre el proceso de producción, ésta debe contar en todo momento con un excelente control de calidad. Para ello, es preferible frenar la máquina *antes* de que el defecto se produzca. El valor de anticipación tiene singulares repercusiones psicológicas. Veamos: la producción de un objeto defectuoso alude a algo que no se puede hacer bien por carencias o incapacidades propias. En tales casos, se observan importantes manifestaciones de culpa con una sensible disminución de la autoestima. Es decir, se ha dañado el objeto y costará mucho (económica y psicológicamente) repararlo. Pero cuando es posible adelantarse al error, al defecto y evitar que se produzca, el obrero sale de la situación muy fortalecido: no sólo evitó el mal sino que además pudo reparar y construir de manera efectiva un producto objetivo que materializa tal logro. A la empresa le conviene fomentar el cuidado por el producto porque así no hay derroche de material, pero no sólo es el aspecto económico lo importante. Psicológicamente, la producción de "cero defectos" incrementa la autoconfianza de trabajador en sí mismo y en la empresa, que transmite una ima-

gen de preocupación franca y de responsabilidad por lo que produce.

Es evidente que la imagen que el trabajador tiene de la empresa, no es la misma si la institución produce de cualquier manera y a su vez vende los productos defectuosos en el mercado, con el engaño implícito al público consumidor, que si cuida dicho proceso de producción hasta sus últimas consecuencias, mostrándose entonces una preocupación por el propio trabajo y por los integrantes del entorno social. En suma, ¿qué tan orgulloso puede sentirse un trabajador de lo que produce? ¿Dicho orgullo no tendrá obviamente repercusiones en la calidad de sus trabajos y en su compromiso laboral? Podríamos decir más, un trabajador que siente un particular orgullo por lo que hace, que cuenta con suficiente autoestima porque hace las cosas bien, porque siente que tiene la capacidad para hacerlas y porque tiene la imagen de que la empresa en la cual trabaja se preocupa —como él— por una determinada calidad del producto, es un trabajador que labora mucha más contento, es un trabajador que se siente más realizado en su trabajo, es un operario que tendrá mejores niveles de salud mental.

Esta es una cara de la cuestión; veamos la otra, que nos puede mostrar aspectos negativos. La producción de "cero defectos" convierte al trabajador casi en un dios: no se puede equivocar, debe hacer todo de manera perfecta. Claro está, esto es imposible —y

el trabajador lo sabe- por lo que debe extremar su estado de alerta, su atención, su concentración, si quiere lograr un estándar alto de "cero defectos". Tal estado de tensión no puede mantenerse sin costo psicológico, por lo que no dejarán de aparecer síntomas diversos de dicho exceso de tensión: en su mente, en su cuerpo, en las relaciones con el entorno en el cual vive; depresión, enfermedades psicósomáticas, agresión, etc. Un sistema tan exigido por el "deber ser" puede originar, por ejemplo, un elevado número de suicidios⁶ -como señalan algunos- si es esa la única manera cómo el sujeto puede expresarse.

1.4. La desespecialización

Para Henry Ford, si el individuo está sometido a la máquina debe -como robot- realizar aquello que la máqui-

⁶ Algunos críticos del sistema industrial japonés, en particular, y de la sociedad japonesa, en general, sostienen que el índice de suicidios (entre los más altos del mundo) es una muestra de que las cosas no funcionan muy bien que digamos. Conviene ser cauto en esta apreciación, ya que sin duda en Japón existen patrones culturales muy vinculados al suicidio que pueden hacernos ver que la consideración de este acto puede no tener la misma significación que en otras culturas. Así, en Japón existe una cultura del suicidio, un procedimiento normado para realizarlo y un enorme tradición que sostiene creencias, mitos y ritos. Piénsese, por ejemplo, en la institución del samurai.

na aún no puede hacer. Por eso, cuanto más especializado sea el trabajador, cuando menos cosas distintas haga, las tareas específicas que tiene asignadas podrá realizarlas más rápido cada vez. Ford se preocupa por medir los tiempos individuales. El obrero es un autómatas, la máquina le exige su rendimiento. Si falla, la máquina anunciará su incapacidad y el obrero habrá sido humillado... por la máquina y por el sistema de producción. En el sistema japonés se parte de que el obrero realizará varias funciones, se abandonará la especialización para que pueda realizar múltiples tareas, y otras que no hacen al proceso de producción mismo. El sistema de montaje en U muestra las alternativas de la polifuncionalidad y de la flexibilidad, donde el famoso problema de la rotación de operarios en las fábricas occidentales ha sido superado, utilizándolo como el núcleo mismo del sistema japonés: se ha convertido el obstáculo en el verdadero instrumento de superación. Ello tiene importantes consecuencias prácticas; por un lado, frente al producto que se está elaborando, fabricando, la participación del obrero es mucho mayor: no es lo mismo apretar tuercas todo el día, que realizar diversas tareas y "ver" los esbozos de "algo" que comienza a tener la forma del producto. Si el producto devuelve al sujeto una imagen totalizada y totalizadora de lo que él es, entonces un producto más elaborado, brinda mejor imagen de sí mismo co-

mo creador. Carlos Marx señalaba que en una fábrica el obrero adquiere inmediata conciencia de que él solo, como trabajador, no puede construir todo el producto, sino que se requiere de los demás trabajadores de la empresa para producir algo. La situación no varía en Japón, si bien el grado de elaboración del producto por cada trabajador es reducido y si bien son necesarios otros operarios para completar el producto, la participación de cada quien en el proceso tiene, sin embargo, otro estatus. Por lo menos eso es lo que la empresa quiere que crean.

El obrero desespecializado es más fácilmente sustituible, aunque habría que ver si la polifuncionalidad no sería un tipo particular de super-especialización... que volvería a reforzar lo "super-yoico", el "deber ser"... con las consecuencias ya señaladas.

Pero la polifuncionalidad también genera que el obrero sea útil en muchos lugares de la empresa, en muchos momentos de la producción. El obrero no trabaja siempre en el mismo sitio, tiene la necesidad y la posibilidad de desplazarse, de hacer cosas diferentes, de asumir diversos puestos; en fin, es probable que su trabajo no resulte tan aburrido después de todo. Esta polifuncionalidad requiere a su vez de una adecuada y sistemática capacitación y en este rubro es notable lo que los japoneses invierten anualmente, como veremos más adelante.

1.5. La unificación de tareas

Producción, planeación descentralizada y reparación de la maquinaria, aunadas a la función de control de calidad que ya fue analizada. Parece excesivo que el obrero pueda realizar todas estas funciones juntas. Aparte de que a la empresa le permite eliminar diversos departamentos (Control de calidad, Mantenimiento, Planeación, etc.), hay una significativa delegación de funciones. Pero hay más: que el trabajador tenga que reparar su propia maquinaria convierte a ésta en su maquinaria, es decir, el obrero pone mucho de sí mismo. Siente que el instrumento de trabajo le pertenece, sino en propiedad al menos en su uso, lo que incrementa los cuidados que él mismo pueda tener con el instrumental; sobre todo en un sistema *superyoico* donde la máquina debe funcionar muy bien para producir "cero defectos". Ahora, agregarle funciones de planificación alude a otros niveles de integración del trabajo: los obreros deben discutir entre ellos diversas normatividades, proyectos, formas de organizar el trabajo, es decir, la opinión de los obreros cuenta. El trabajador algo tiene que decir de su trabajo y sobre todo, de la mejor forma de llevarlo a cabo.

La empresa, a su vez, aprovecha el enorme potencial creativo de sus trabajadores y en la medida de las posibilidades utiliza en beneficio de la producción tales iniciativas. El obrero

deja de ser simplemente fuerza de trabajo para constituirse en un sujeto pensante, que sabe y que le interesa el proceso de producción y que tiene mucho que aportar; la experiencia laboral personal es utilizada al máximo, la empresa se deshace de toda una serie de instancias y transmite la idea de que trata con seres humanos, confía en su gente. Se rompe la disociación entre el pensar y el ejecutar. Coriat cita las palabras de un empresario japonés en Europa: "Ustedes van a perder porque la derrota está en su mente: están íntimamente convencidos de que las organizaciones rentables, competitivas, son aquellas en las cuales están por un lado, en lo alto, los que piensan, y por el otro, en lo bajo, los que ejecutan" (p.13).

Es indudable que si el trabajador es co-responsable de la planeación, su grado de compromiso, su actitud positiva para con la empresa aumenta. No sólo tiene que proponer ideas sino que las ideas tienen que dar sus frutos, lo que supone un alto grado de involucramiento del trabajador en la producción, que no puede dejar de ser sentida como propia; esto es lo que los japoneses aprovechan con su sistema.

Ahora bien, si es cierto que el obrero es invitado y estimulado a nivel individual y grupal a participar en la planificación, habría que pensar en cuáles niveles de planificación puede tener voz. Porque es indudable que plantas industriales tan tecnificadas y mecanizadas no han surgido como

efecto de un consenso logrado entre los trabajadores y la empresa; hay decisiones importantes, tal vez las más relevantes, que provienen de los altos estratos de la empresa donde los ingenieros son los que deciden. De hecho, es Ohno el que diseña el sistema para que funcione. Si bien la participación obrera es un elemento a destacar y reconocer, hay que puntualizar para evitar equívocos, que las fábricas niponas están muy lejos de otros modelos autogestionados o incluso co-gestionados, en los que se podría ver una cierta "socialización" de los medios de producción.

1.6. La eficacia por la totalidad

Taylor y Ford pusieron el énfasis en la producción individual; la dedicación del trabajador a una sola función se apoya en el principio de que un dominio más profundo de la función aumenta la productividad del trabajador. Por ello, la introducción de la medición de tiempos, controles y estándares que se difunden, plantean el interés de que cada quien compita a su vez con los demás para elevar los estándares de producción. Si bien se creyó en su momento que esta postura llevaba a un sistema más racional y productivo, ya Elton Mayo⁷ pudo de-

⁷ "Lo que en realidad sucedió fue que seis individuos se convirtieron en un equipo y el equipo se aplicó, espontáneamente e íntegramente, a colaborar en el experimento. La consecuencia fue que llegaron a sentir que participaban libremente y sin reparos y

mostrar que en un contexto grupal los estándares responden a acuerdos tácitos y explícitos entre los integrantes del equipo, por lo que presiones sobre individuos aislados no introducen modificaciones en la producción; por el contrario, generan respuestas grupales de rechazo.⁸

Así, Mayo se dio cuenta de que el factor grupal era esencial para lograr incrementar la productividad.⁹ Ohno, citado por Coriat, dice "El deporte

se sintieron felices al comprobar que trabajaban sin coerciones desde arriba o limitaciones desde abajo". E. Mayo (1945) citado por R. de Board, *El psicoanálisis de las organizaciones*, B.A. Paidós, 1990, p. 17. Las conclusiones de la investigación llevaron a Mayo a preocuparse más por la organización social del equipo de trabajo y por las pautas y patrones informales que condicionan y determinan la conducta de los integrantes del mismo, que por los aspectos formales de la producción.

⁸ En el marco de las primeras investigaciones que Kurt Lewin asesoró en Michigan se encuentra "... el experimento Morse-Reimer, que configura un intento sistemático de estudiar en una organización la relación entre productividad y control jerárquico. La investigación se propuso probar la hipótesis de que el incremento del control jerárquico está inversamente relacionado tanto con la satisfacción de los trabajadores como con la productividad", Aldo Schilmenson, *Análisis organizacional y empresa unipersonal*, B.A., Paidós, 1988, p. 27.

⁹ Robert de Board comentando a Mayo dice "Las fuertes presiones grupales contribuyen a que los individuos se guardaran de quebrar esas normas del grupo, ya sea superando o bajando el nivel contenido", R. de Boards, *op cit.*

puede sugerirnos muchas cosas. Si en un campo de fútbol trazáramos líneas que delimitaran rigurosamente la zona de actividad, ésto le quitaría mucho interés al juego. El señalamiento se aplica también a la fábrica. No porque se hayan delimitado estrechamente las responsabilidades de cada quién, las cosas marchan forzosamente bien". (p.55). Y más adelante, "Hay que buscar la eficacia de cada uno de los operadores en cada una de las líneas de producción, luego la de los operadores en calidad de grupo y finalmente la del conjunto de líneas, es decir de la totalidad de la fábrica. Hay que buscar la eficacia de la partes pero también la del todo" (p.54).¹⁰

Aludiendo a la división por el paralelo 38 de las dos Coreas, Ohno reflexiona sobre lo impropio de delimitar

¹⁰ Volviendo al tema de qué debe primar sobre qué, si el hombre o la máquina, conviene recordar el análisis realizado por Trist, quien propone el concepto de sistema socio-técnico que implica que el nivel óptimo de utilización de la tecnología es aquel que autoriza un equilibrio entre la tecnología y las personas que trabajan dentro del sistema. Así, podría suceder que una nueva maquinaria o proceso de producción tenga que trabajar por debajo de su capacidad óptima para poder mantener el equilibrio con la estructura social de la organización.

E.L. Trist, *Some Observations of the Machine Face as a Socio-Technical System*, Tavistock, Londres, 1953. Para Ohno no queda claro si el todo incluye o no esa relación entre la maquinaria y la estructura social de la empresa.

las zonas de trabajo de cada obrero. Es cierto que para ello se apoya en el "tiempo compartido" (las tareas asignadas son compartibles e incesantemente recompartibles evitando los tiempos muertos) y en el *Kan-Ban*,¹¹ pero también el "grupismo japonés" abren nuevas formas de cooperación entre los trabajadores. Esta línea introducida en la psicología industrial por las escuelas de dinámica de grupos y de psicología organizacional ha sido poco considerada en occidente, particularmente en el tercer mundo, que en muchísimos casos sigue operando con la estructura tayloriana de principios de siglo, a pesar de haberse ya demostrado su inoperancia e ineficiencia.

Muchos anacronismos persisten aún en la producción industrial.¹²

1.7. Capacitación

Un gerente de una empresa me relataba una anécdota referida a los industriales japoneses. Cierta día, una delegación mexicana visita una fábrica japonesa X y entre todos los temas que se tratan alguien solicita que le faciliten las políticas de despidos de la mencionada empresa. Si bien se pide con premura, el informe tarda en llegar. Al poco rato los japoneses se disculpan y explican:

"Claro que las tenemos, pero hace tanto tiempo que no las usamos que ya no sabemos dónde están". Pero cómo

—interroga un empresario mexicano— ¿qué hacen con los trabajadores que no se someten a las normas...? "Verán, cuando un trabajador no cumple bien sus funciones, lo capacitamos; si no quiere trabajar, lo capacitamos; si se muestra apático y distante con sus compañeros, lo capacitamos; si comete muchos errores, lo capacitamos..." "Bueno, pero ¿es que entonces nunca despiden a nadie?" "Permítame —responde el japonés— cuando un hijo suyo no anda muy bien en la escuela, seguramente usted no lo echa de su casa"

Es decir, la capacitación configura "el cuidado", un tanto paternal que la empresa guarda para sus trabajadores; manifiesta además el interés particular que la empresa tiene por que el trabajador se supere, realice mejor su trabajo y se gratifique a sí mismo. Es evidente que a la empresa la capacitación le provee de un altísimo dividendo económico, pero además muestra otra cara: invierte en su gente, lo hace permanentemente y a fondo; estímulo y exigencia constante para el trabajador. Es sabido que el sistema japonés requiere de la inversión de una enorme parte del presupuesto de cada empresa para capacitación y así logra transmitir la imagen de que la empresa cree en el hombre, en sus posibilidades, en su compromiso, en su fidelidad. Claro está, la capacitación por sí misma no basta si no se la vincula con el manejo de la situación contractual, salarial, en la que se apoya. Veamos éste aspecto.

2. Sobre la organización de las relaciones salariales

El sistema de empleo japonés se basa fundamentalmente en tres principios básicos:

2.1. Empleo por la vida

El sistema japonés cuida dentro de lo posible a su personal. Hay un acuerdo tácito de que el trabajador es de una empresa y la empresa le responde en consonancia. De este modo, repetimos —si bien se dan los despidos— la empresa tiende a garantizar la permanencia del trabajador. Esto justifica la capacitación, ya que se convierte en inversión que el trabajador retribuirá con creces. No tiene sentido capacitar para otros, si el trabajador deserta o si lo despiden la capacitación cae en saco roto, pero si el trabajador se compromete "de por vida" con la empresa, entonces es necesario y redituable invertir en capacitación.

Por otra parte, el empleo de por vida devuelve al trabajador un elemento de seguridad absolutamente fundamental para su autofirmación. El sabe que su empleo no corre peligro, que tiene una remuneración segura y que está en un clima de confianza y respeto. No es reiterativo enfatizar la importancia de este punto. Debe recordarse que las luchas obreras siempre han puesto en un primer lugar

¹¹ Sistema de racionalización de la producción, en el cual Ohno introduce el principio comercial de los supermercados como principio de abstracción de las existencias en la fábrica. "El principio aplicado por Ohno fue el siguiente: el trabajador del puesto del trabajo corriente abajo (tomado aquí como "el cliente") se alimenta con unidades ("los productos comprados") en el puesto de trabajo corriente arriba ("el estante") cuando los necesita. En lo sucesivo, en el puesto corriente arriba sólo se pone en marcha la fabricación para realimentar el almacén ("el estante") con unidades (productos) vendidas. Había nacido el principio del *Kan-Ban*, que en materia de administración de producción es la innovación mayor en la organización de la segunda mitad del siglo" (p. 44). Se cumple así con el principio de "cero existencias".

¹² Tal vez la escuela de dinámica de grupos dirigida en EE.UU. por Kurt Lewin haya sido la que realizó las aportaciones más contundentes en este sentido. Bavelas, asesorado por Lewin, trabajó en el campo de los grupos en la industria y pudo llegar a demostrar de qué forma las decisiones grupales repercuten en los índices de productividad y rendimiento. Realizó una investigación utilizando "tarjetas de ritmo", por medio de las cuales un pequeño grupo de operarios podía planificar su propio ritmo fijando sus horarios. El nivel de producción se incrementó significativamente, no así el del grupo de control. K. Lewin, *Frontiers of Group Dynamics, Human Relation*, 1:1, Londres: Tavistock, 1947. De igual modo realizó interesantes estudios para generar cambios de actitud y superar la resistencia al cambio.

la seguridad en el empleo, incluso por encima de la reivindicación económica. Además, es sabido que los trabajadores prefieren un empleo seguro a uno esporádico, aunque éste les provea de mejor salario (ver cita No. 4). El compromiso entre el trabajador y la empresa es sólido y la amenaza de despido como un castigo por incumplimientos diversos no es un fenómeno común ahora en Japón. La amenaza de despido (que a veces empresas occidentales usan reiteradamente) opera de manera inversa a lo que se pretende lograr; en lugar de inducir un mayor compromiso del trabajador con la empresa, genera en el operario un aumento de insatisfacción, rabia y un sometimiento formal; en muchos casos, despreocupación, depresión e incluso sabotaje. La amenaza polariza al trabajador en contra de la empresa.

2.2. *El sistema Nenko o salario a la antigüedad*

El salario de los trabajadores japoneses se conforma por un complicado sistema que integra varios elementos, entre los que figura la preparación del trabajador, el puesto que ocupa, una tasa calculada anualmente sobre el ingreso nacional, la antigüedad y otros factores menores. En todo caso, la parte correspondiente a la antigüedad es considerablemente alta. Los jóvenes que ingresan al campo laboral, incluso aquellos muy bien preparados,

perciben salarios bastantes bajos en comparación con los que más tiempo tienen en la empresa. Aquí nos interesa pensar los efectos psicológicos que tal política empresarial tiene sobre el trabajador. Además de oficiar como un reconocimiento cada vez mayor por los servicios prestados —en general, el "agradecimiento" de las empresas a sus trabajadores no es una virtud común— implica también una cierta fórmula seductora, en la cual se estimula la permanencia del trabajador en la empresa. La empresa está haciendo todo lo posible para que el trabajador permanezca en ella y el sistema de estímulo permanente —como el salario a la antigüedad— es un ejemplo real de tal preocupación. Por otro lado, se evita una fantasía muy común en el campo laboral: que los recién iniciados, por su excelente preparación, desplacen a los trabajadores más viejos. El sistema cuida y refuerza en todo momento el respeto a la experiencia y a la fidelidad con políticas tangibles. El reconocimiento a la antigüedad es un reconocimiento a la experiencia y perseverancia de los más viejos. El sistema occidental conduce irremediablemente a deshacerse de los viejos, por el prejuicio de que no están en condiciones de realizar tareas que los más jóvenes pueden hacer; en suma, que no son capaces de producir y competir con los más jóvenes. Japón ha encontrado —en el medio industrial— una manera útil y establece un lugar social protegido para los más

antiguos, aprovechando además el capital de la experiencia.

2.3. *El sindicalismo de "empresa"*

Los japoneses han transformado el "sindicalismo" de clase en otro altamente cooperativo. Aquí, sin duda, entramos en un campo espinoso. Por un lado, ha habido una política global del sistema de aniquilar el sindicalismo de clase (persecución de dirigentes, disolución de sindicatos, etc.); las banderas de la clase obrera no parecen tener vigencia. Por otro lado, las empresas han realizado un llamado a la colaboración para "defenderse" de las importaciones occidentales, como forma de "salvar" al país. De hecho, el sindicalismo aparece controlado, sometido a determinadas políticas, aunque ello no signifique que a su vez no pueda ser llamado a participar, a proponer, a intervenir en cuestiones de planificación de la producción. Además, el sistema no soporta la corrupción sindical lo que no significa que no se dé (como en otros lugares, los corruptos pueden ser los altos funcionarios de la empresa y del gobierno). A pesar de lo anterior, que no habla muy bien del sindicalismo ni de las políticas oficiales con respecto a los sindicatos, creo que hay que precisar que la empresa reconoce un papel especial a la *escucha* de los problemas. Si se le ha otorgado al obrero poder sobre su maquinaria, si hay tal preocupación para

que él comparta responsabilidades en su equipo de trabajo, si la empresa se inclina a un permanente "cuidado" de sus trabajadores, es congruente que la empresa escuche las demandas laborales y además estimule al sindicato a proponer soluciones organizativas, de políticas, etc. "Ohno no pone en tela de juicio lo que le parece esencial de la herencia de Fayol; el sacrosanto principio de autoridad de la dirección" (p.64); sin embargo es capaz de generar un clima de trabajo cooperativo en el que hasta el sindicato es consultado. Todo sea para mejorar una y otra vez la productividad y la calidad de los productos.

2.4. *Los mercados internos*

"La presencia de estos mercados internos se considera en general un factor de estabilización del empleo en la empresa y de calidad del trabajo. Así pues la existencia de perspectivas de promoción claramente establecidas, así como de líneas de carreras abiertas y conocidas por todos, favorecen el desarrollo de la implicación de los asalariados" (p.83).

De lo que se trata es de establecer un escalafón suficientemente amplio, que favorezca la movilidad de los trabajadores y brinde posibilidades de ascenso permanente. Esto supone la creación de puestos de trabajo de manera continua. Los mercados internos no serían viables si no se apoyaran en

una capacitación permanente que, como vimos, configura un puntal en el manejo de las relaciones laborales. Todo nuevo trabajador, en general, puede ingresar en las categorías más bajas de la pirámide. En el sistema japonés, en todos los puestos es posible ascender, incluso los obreros pueden llegar con el tiempo a ocupar puesto de supervisores, de jefes de unidad, de jefes de sección, de director adjunto de división, etc. Debe entenderse que la pirámide es muy poco empinada. Agreguemos que la jubilación es obligatoria en todos los niveles—incluidos los de Management—entre los 55 y los 60 años, con lo cual se están generando vacantes de manera permanente. Las posibilidades de ascenso tal vez no sean significativas desde el punto de vista económico. Psicológicamente, importa más el estímulo que señala el "crecimiento" personal en el medio laboral. La empresa toma al trabajador, lo conserva, lo capacita, lo forma, lo asciende; vale decir, cuando la empresa habla de un modelo familiar de funcionamiento, en realidad lo cumple, no lo utiliza como un mero eslogan propagandístico que, vacío en su esencia, termina por no convencer ni a sus propios operarios. Parecería que palabras y hechos son más coincidentes que en otros lares, lo que repercute en la convicción de congruencia que la empresa es capaz de transmitir y en la imagen que los trabajadores pueden tener de ella. En contrapartida, el trabajador puede in-

volucrarse con mayor disposición en la empresa, participar y aportar, sintiendo a su vez que su compromiso es correspondido, lo que configura un avance en los que se refiere a la relación personal.

La evaluación del sistema introducido por Ohno, en lo que tiene que ver con el estado de salud mental de los trabajadores, resulta una tarea muy compleja, ya que no se puede perder de vista el marco histórico. Pero si tomamos en cuenta los comentarios realizados, hay una serie de factores que no dejan de producir efectos benéficos, máxime si los comparamos con el estado general del trato al trabajador en algunos países occidentales.

Ahora bien, la recuperación que se produce en el sistema nipón, ¿cómo afecta a largo plazo al trabajador? Porque, más allá de mejoras circunstanciales y ubicadas con toda precisión en el tiempo, en términos históricos las cosas pudieran resultar de otro modo. ¿Cómo pensar el problema en términos históricos? Tal vez se pueda discutir a partir del argumento de la "proximidad" entre el trabajador y el producto de su trabajo; qué tan cerca está, históricamente, de hacerlo suyo y superar, en todo caso, la enajenación.

Aquí no se puede más que plantear el problema y alertar acerca de fáciles entusiasmos. ¿Debe la salud mental histórica del trabajador acceder a mejoras esporádicas—siempre y cuando

se asuma que el trabajador nipón se encuentra mejor que antes, lo que es discutible—o en aras de un cambio definitivo soportar mayores grados de insatisfacción y alienación? ¿Cómo combinar y articular el presente con el futuro?