

ACTORES Y ESTRATEGIAS DEL MODELO ASIÁTICO DE RELACIONES INDUSTRIALES: ¿HACIA UNA JAPONIZACIÓN DE ASIA PACÍFICO?

J. DANIEL TOLEDO BELTRÁN
UAM-Iztapalapa

PRESENTACIÓN

Este trabajo es la continuación del artículo “El modelo asiático de relaciones industriales” publicado en el anuario *Asia Pacífico 1996*.¹ Conviene entonces recordar, a manera de preámbulo, que en el referido artículo se deja clara constancia del dinamismo económico de la llamada región de Asia Pacífico en los últimos 40 años, así como la necesidad, dado el carácter paradigmático con que esta experiencia está llegando hasta nosotros, de identificar las circunstancias históricas, los factores y estrategias que están en la base de dicho éxito económico-comercial.

Para acometer tal empresa se acudió al concepto de “modelo asiático de relaciones industriales” puesto que se asume que dicha categoría analítica permite observar y recoger los efectos más sensibles de los procesos de industrialización, crecimiento y desarrollo económico en la región asiática del Pacífico. De igual manera se discutió la pertinencia de la utilización del concepto de “modelo”, toda vez que se trata de una región extensa, heterogénea y con diferenciados procesos de desarrollo. No obstante, se encuentra que, tanto en la retrospectiva histórica de larga duración en la que, por ejemplo, se inscribe el confucionismo así como

¹ Véase “El modelo asiático de relaciones industriales” en *Asia Pacífico 1996*, México: El Colegio de México, 1996, pp. 37-48.

en la referida a la mediata posguerra, dentro de la cual debe considerarse el contexto de guerra fría, se dan una serie de circunstancias intra y extrarregionales que propician los procesos de integración regional bajo nuevos parámetros geopolíticos, económicos, comerciales, etcétera, que hacen posible la utilización teórico-metodológica de este concepto de “modelo”, siempre controversial, esta vez aplicado a los terrenos del análisis histórico.

En cuanto a las circunstancias históricas que han facilitado la difusión del “modelo asiático”, el papel de Japón y de Estados Unidos ha sido crucial. Del primero porque le ha dado el contenido y la forma, y el segundo porque creó las condiciones para su implantación. En ese contexto, la “japonización” de los procesos industriales, esquemas organizacionales y prácticas de trabajo en la región, por nombrar lo principal, ha sido progresiva y cada vez más gravitante.

Por último, en la tarea de identificar el papel esencial de los actores del modelo; es decir, el Estado, las empresas y los trabajadores, el artículo en cuestión avanzó en la caracterización del Estado, tipificándolo como pionero y promotor del crecimiento y desarrollo económico.² En tal perspectiva y experiencia, se concluye, no sólo se trataba de reconocer el papel clave jugado por el Estado en los éxitos industrial y económico de éstos países, sino también resituar y revalorar el papel del mismo en la vida económica, particularmente frente a la retórica neoliberal que proclama su ineficacia y propugna por su desaparición.

LA EMPRESA, NÚCLEO FUNDAMENTAL EN LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PROCESO PRODUCTIVO

Tal como lo anuncia el encabezado, la empresa es reconocida como el factor fundamental en la planeación, organización, ejecución y administración económica y social de los procesos productivos, distributivos y de consumo de bienes y servicios. En este sentido, las empresas japonesas o asiáticas poseen características similares a cualquier otra del mundo capitalista, en términos de administración, manejo del capital y de los recursos humanos y tecnológicos, establecimiento de vínculos organiza-

² *Ibid.*, pp. 46-47.

cionales, tanto verticales como horizontales, acceso y articulación a una red nacional e internacional, etc. ¿Dónde está entonces la peculiaridad del modelo?

La respuesta se encuentra esencialmente en el “estilo” y la estrategia de la gestión administrativa, así como en la habilidad para combinar y movilizar las ventajas comparativas. Esto puede tener varias interpretaciones, entre las cuales está, sin duda alguna, su poderosa relación con el gobierno. En efecto, la empresa se asume como parte o contraparte indispensable de un Estado que, a su vez, se muestra proclive al desarrollo de un empresariado que comparte el proyecto nacional y que coadyuva a la construcción de esa comunidad de intereses entre las esferas pública y privada, sin drásticas rupturas, para el logro de dichos objetivos nacionales. Así, las empresas son, junto con el Estado, responsables de la continuidad y consistencia de las políticas industriales, con objetivos flexibles para el logro de la industrialización y el crecimiento económico, así como también lo son en el proceso de internacionalización de la economía japonesa del comercio y las inversiones.

El “estilo” se funda, además, en el ejercicio de una administración flexible, creativa y profesionalizada, misma que va acompañada muy frecuentemente de una visión a largo plazo en la planeación de la actividad económica, lo cual es posible gracias a la aplicación de una política de coexistencia y complementariedad, que no de absorción o eliminación de las pequeñas y medianas empresas, creando verdaderas redes organizacionales tanto hacia atrás como hacia adelante de los procesos productivos, mediante los mecanismos de la subcontratación y la subsidiariedad.

Otro de los rasgos característicos consiste en la promoción de la idea de la empresa como la “gran familia”, idea inspirada en una férrea cohesión interna que se sustenta en el desarrollo de unas relaciones interpersonales intensas, sólidas, confiables y solidarias, a la vez que eficaz ejecutora y exaltadora de la piedad filial que exige obediencia y lealtad en el mundo laboral, por sobre cualquier otra virtud, en el cumplimiento de las metas colectivas, que son siempre las de la empresa o conglomerado, por sobre alguna otra aspiración individual. Para el logro de dichos objetivos, la empresa no sólo explota el frugalismo y el espíritu de sacrificio de sus miembros y asociados, sino también llega a inhibir y hasta a reprimir las organizaciones laborales y las instancias de negociación colectiva para canalizarlas hacia la identificación con el

destino común, que no es otro que el de la propia empresa. En este sentido, no es extraño que se le imprima u otorgue a sus decisiones y acciones un sentido de “misión nacional” y se impregne de un marcado paternalismo, familiarismo, hasta patriarcalismo, a la gestión empresarial.

No obstante, hay que reconocer también que las empresas y empresarios han sido grandes promotores de los cambios y de los procesos de reconversión permanente, tanto industriales como administrativos. Tales procesos han sido posibles gracias a la planeación estratégica que permite, a su vez, la capacidad de anticipación de escenarios en la gestión empresarial. La planeación, cuyas bases son la información disponible y la permanencia de cuadros especializados, informados y eficientes, representa frente a otras experiencias, una gran ventaja para la anticipación de futuros escenarios. Esta práctica es cultivada tanto por el gobierno, como por las empresas; las experiencias se comparten y los beneficios son recíprocos. Sólo por medio de la planeación se pueden hacer los arreglos institucionales que permiten la movilización de los recursos nacionales, tanto naturales como humanos, hacia los sectores productivos en que pueden ser utilizados con mayor eficacia. Economías volcadas esencialmente hacia el exterior, como la de estos países, deben disponer de una mercadotecnia eficaz para anticiparse a los cambios y tendencias en el mercado mundial y actuar en consecuencia, en un mundo de negocios cada vez más globalizado y competitivo.

En definitiva, el éxito, la expansión y el aumento de la competitividad de las empresas japonesas y asiáticas, no sólo descansa en la flexibilidad, eficacia organizacional y operativa, sino sobre todo en el papel clave de sus extensas y altamente integradas redes de proveedores y subcontratadores, no sólo de insumos y partes para subensamblar y ensamblar, sino también para proveer de mano de obra suficiente y capacitada para trabajar en la de por sí larga cadena productiva. La inversión en recursos humanos y la adecuada articulación de la educación con los procesos de crecimiento y desarrollo económico han sido, desde hace mucho tiempo, algunas de las ventajas asiáticas.

En la habilidad para combinar y movilizar todas las ventajas comparativas e integrarlas en un extenso sistema, o red operativa, en cuyo eslabón final siempre estarán la eficacia y pertinencia de los comercializadores, reside mucho de la sobrevivencia, expansión y éxito de la empresa asiática.

LOS TRABAJADORES: DE LA POLIVALENCIA Y FUNCIONALIDAD
A LA DESHUMANIZACIÓN

En cuanto al comportamiento y naturaleza del tercer actor del modelo, es decir, de los trabajadores, cabe aclarar que la de Japón, como cualquier sociedad que ha estado sometida al impacto subordinador y uniformador del capitalismo, bajo cuyo influjo ha realizado la tarea de la industrialización y modernización económicas, ha recibido de éste el préstamo de una serie de usos, prácticas y métodos organizacionales respecto de los procesos de trabajo, cuyo valor y vigencia son indiscutibles y que muy bien podrían corresponder a cualquier modelo de relaciones industriales dentro del capitalismo. En este sentido nadie podría negar que Japón recibió ciencia, ingeniería, tecnología, instituciones y prácticas administrativas estadounidenses que hoy día continúan funcionando en fábricas y empresas de ese país.

No obstante, tampoco se podría negar que, junto con aquéllas, ha prevalecido una serie de prácticas y usos de muy larga tradición, propias del desarrollo histórico y cultural de Japón, que han singularizado las formas de empleo, la determinación de salarios, la organización sindical y, sobre todo, la peculiar relación entre el trabajador y la empresa frente a cualquier otro “modelo” alternativo de relaciones industriales. He aquí que la singularidad del modelo japonés consistió en haber creado el sistema de empleo de por vida, la determinación de salarios por antigüedad y el sindicato por empresa, o de la casa; es decir, los llamados “pilares de oro”, que coexisten con otros componentes y prácticas del sistema.

En otras palabras, tanto el taylorismo, como el fordismo, y el toyotismo buscan mejorar la producción y las ganancias mediante la racionalización de los procesos de trabajo. Así, en cuanto a los objetivos son similares, pero entonces, ¿dónde está la diferencia? En la existencia del “espíritu Toyota” diría B. Coriat,³ mismo que alude a una integración funcional entre la tradición japonesa y las modalidades y prácticas del moderno capitalismo occidental, cuyo resultado es la estructuración de un modelo japonés de relaciones industriales que “acondicionó y funcionalizó el factor trabajo y algunas de sus prácticas tradicionales” en

³ Benjamín Coriat, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI, México, 1992, pp. 19-38.

función del proyecto nacional del Japón de la posguerra,⁴ enfatizando valores como “armonía laboral”, “lealtad a la compañía”, “indestructibilidad del equipo de trabajo”, etcétera, indispensables para el éxito de la “gran familia”, que es el éxito de todos: obrero-patrón, sindicato y empresa, individuo y equipo de trabajo; en suma, el logro del objetivo básico; es decir, la armonía entre capital y trabajo.

No es de extrañar, entonces, que bajo tales imperativos ideológicos del modelo, los trabajadores no sólo se muestren extremadamente cooperativos y flexibles frente a los requerimientos de la empresa y el Estado en materia de jornada de trabajo, capacitación, innovación tecnológica y asignación flexible en los puestos de trabajo, sino que también estén dispuestos a negociar colectivamente, de manera permanente y flexible, las condiciones de trabajo, exista o no exista el sindicato.

El “modelo” requiere trabajadores polifuncionales, con una alta notación vertical, o intraempresa, y una escasa notación horizontal, dado el sistema de empleo de por vida y la determinación de salarios por edad y antigüedad en la empresa, mecanismos que arraigan y flexibilizan al trabajador frente a la variación de tareas, asignación de turnos, variación de funciones como resultado de innovaciones tecnológicas, e incluso, solicitud de tiempo extra sin mayor remuneración.

Bajo las modalidades del “equipo de trabajo” y constitución de los “círculos de calidad”, valores e instancias organizativas dentro de los procesos de trabajo altamente apreciados dentro del modelo, se impulsa la llamada “participación integral” en la planeación y toma de decisiones en el proceso productivo, que articula e integra los intereses y puntos de vista de la base a las instancias jerárquicas superiores para favorecer la construcción del consenso y facilitar la toma de decisiones en cuanto a las metas y objetivos de la empresa. Esta práctica, así como la socialización de conocimientos y experiencias en el interior de los “equipos de trabajo” y “círculos de calidad”, en un proceso de capacitación efectiva y permanente en el trabajo, ha hecho exclamar a más de algún analista que se está frente a una suerte de “democracia industrial”. Refuerza esta impresión el hecho de que en la línea de producción los “especialistas e instructores” son pocos, y los operadores efectivos son muchos, puesto que el modelo “...no

⁴ J. Daniel Toledo B., “El mito y la realidad del ‘milagro japonés’: las bases del crecimiento económico”, en *Asia y África en la historia*, México, UAM-I, 1996, pp. 372-373.

prevé tareas empobrecidas y deterioradas, así como tampoco prevé un control burocrático desde arriba. Al contrario, los trabajadores trabajan en grupo, conocen todas las operaciones que han de realizar, intercambian frecuentemente sus funciones y participan con sugerencias inteligentes en el "mejoramiento continuo",⁵ tanto de los procesos de trabajo como de los propios productos.

Ahora bien, es un hecho que el cabal funcionamiento del modelo requiere —tal como lo expresa Bonazzi— "un ambiente social absolutamente favorable y una gran dedicación al trabajo", lo cual se ha traducido en extensas e intensas jornadas de trabajo que a menudo extenuan, enajenan y deshumanizan al trabajador, grave costo social que no sólo contradice el éxito económico del modelo, sino que también deja al desnudo su naturaleza pragmática, funcional, injusta y explotadora.

LAS GRANDES ESTRATEGIAS DEL MODELO

Más que en los actores y componentes, es en el terreno de las estrategias donde verdaderamente se pueden apreciar las especificidades de un modelo de desarrollo. En efecto, las corporaciones multinacionales japonesas desplegadas por toda la región de Asia Pacífico poseen características generales similares a cualquier otra transnacional en el área; sin embargo, a la hora de examinar los estilos y estrategias de la gestión administrativa, aparecen las especificidades. En este sentido podríamos decir que, en general, las peculiaridades del sistema japonés yacen en los poderosos vínculos que sostiene la empresa con el gobierno, en el carácter de "misión nacional" que otorga a sus acciones, en la articulación *keiretsu*, en el papel clave jugado por las comercializadoras dentro de los procesos productivos y distributivos; en los suministros "justo a tiempo", en la reconversión industrial permanente y en el mejoramiento continuo; en la conformación de los "equipos de trabajo" y "círculos de calidad", pero sobre todo y como ya se ha dicho, en la habilidad para combinar y movilizar todos aquellos factores o especificidades en una estrategia única, que no sólo favorece la expansión de los negocios japoneses, sino

⁵ Giuseppe Bonazzi, "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", en *¿Modelo japonés?*. Sociología del Trabajo, S. T. 18, Siglo XXI, España, 1993, p. 9.

también la reproducción de su modelo a una escala cada vez más global. Empezaremos nuestra explicación por este último rasgo.

Los siete samurais en acción

Con esta denominación se alude a la existencia de siete factores que, asociados o combinados entre sí, conforman un formidable aparato estratégico en pro de Japón y de la “japonización” de Asia Pacífico. En primer lugar tenemos a la *administración*, representada por un disciplinado, experimentado y cohesionado equipo de administradores y gerentes; herederos de la larga tradición japonesa en el mundo de los negocios, pero armados de las modernas técnicas de mercadeo cuya ideología, basada en valores como la antigüedad, lealtad y responsabilidad colectiva, los capacita y proyecta para contender con los desafíos que plantean los diferentes escenarios de la regionalización y globalización económicas.

El segundo samurai lo constituye la *tecnología*, cuya evolución, desde las etapas de la plena dependencia, imitación y compra a los mercados de acervos tecnológicos internacionales (Estados Unidos principalmente), posibilitó a Japón para desarrollar sus propias capacidades de innovación tecnológica, no sólo para hacer de la tecnología algo comercialmente factible, sino sobre todo para transitar con paso seguro hacia la “era del conocimiento intensivo”, que garantiza mayor eficacia en los procesos productivos y mayor autonomía en la gestión económico-comercial.

El tercer Samurai lo representa el *capital*, recurso básico que permite activar y reproducir el “circulo virtuoso de la economía” —según palabras de Saburo Olcita. Desde su reacumulación, en la mediata posguerra, se ha visto favorecido por los ahorros en defensa y también por la alta tasa de ahorro individual, hasta constituirse progresivamente en un gran fondo de recursos propios que ha capacitado al sector financiero, especialmente a los grandes bancos, para proveer de capital suficiente para el establecimiento del proyecto nacional de la industrialización y rápido crecimiento económico, orientado a la exportación. Si bien ha existido el libre acceso a los mercados de capitales internacionales en determinados momentos de la era de la posguerra, se podría decir que el financiamiento del crecimiento y el desarrollo

económico japonés se ha efectuado esencialmente con recursos propios, de ahí su autonomía e internacionalización.

El *apoyo gubernamental*, caracterizado ya en el apartado sobre la gestión del Estado, representa al cuarto samurai. Alude a los vínculos, tanto formales como informales, que existen entre los hombres de negocios, políticos, élite burocrática y agentes gubernamentales, en donde estos últimos liderean y propician una atmósfera favorable al cumplimiento de las tareas y metas del proyecto nacional. En este sentido, el gobierno asume claramente el papel de gran concertador, es decir, convoca, inicia, innova y apoya, junto con los hombres de negocios (empresarios, industriales, banqueros), políticos (partido gobernante) y élite burocrática, dependiendo de si se trata del medio ambiente nacional o internacional, los esfuerzos de esta “gran combinación” —como diría Lockwood— para llevar a cabo lo propuesto.

El quinto samurai está representado por esa extensa *red internacional* de información, oficinas, agencias, representaciones, empresas, comercializadoras, etc. —desarrollada en los últimos 30 años— para trabajar en pro de Japón (Japan Inc.). Esta estrategia se ha constituido en un elemento clave en la capacitación de las multinacionales japonesas para alcanzar una posición dominante en la arena de los negocios internacionales. No se puede dejar de mencionar como partes efectivas e imprescindibles de esta red a las comercializadoras (Sogo Shoshas), los bancos, con sus respectivas filiales internacionales, las agencias gubernamentales como JETRO (Japan External Trade Organization), la OECF (Overseas Economic Corporation Fund), la Asistencia para el Desarrollo Exterior (ODA, por sus siglas en inglés) y el muy particular esfuerzo y gestión del MICI, es decir, del Ministerio para la Industria y el Comercio Internacional.

El sexto samurai lo constituye el *keiretsu*; es decir, la organización vertical y horizontal de grupos que integran el sector de los negocios, industrias, bancos, etcétera, lo que ha creado un muy bien integrado y eficiente cuerpo para contender con cualquier circunstancia, desafío o competitividad, tanto en el ámbito interno como externo. En este sentido, la estrategia *keiretsu* supone la existencia de relaciones de largo plazo, intensivas, solidarias y leales, a la vez que multifacéticas, entre las empresas japonesas. Muchas de las grandes empresas de Japón son parte de un *keiretsu*; es decir, de una cadena o serie de empresas articuladas, dentro o para un proceso productivo, o un negocio. Por ejemplo, el Grupo

Fuyo, con más de 30 empresas, tiene el Fuji Bank como su centro de finanzas y a la Marubeni como su brazo comercializador; el Grupo Mitsubishi, también con más de 30 empresas asociadas, el Mitsubishi Bank como su corazón financiero y el Mitsubishi Shoji como su agente comercializador. Lo mismo ocurre con Dai-Ichi Kangyo, Mitsui, Sumitomo, Sanwa y Tokai,⁶ otros grandes conglomerados japoneses.

Las relaciones de producción tipo *keiretsu*, que se aplican a la mayoría de los segmentos de la cadena productiva, posibilitan que proveedores y consumidores lleguen a desarrollar vínculos muy familiares y a constituirse en estrechos colaboradores, lo que por un lado es muy importante para alcanzar altos niveles en la producción y en el control de calidad requeridos, con gran ahorro de costos en la producción y comercialización y, por el otro, permite lograr relaciones muy estables y duraderas, ya que por esta vía una empresa puede ser accionista de otras del mismo grupo. No cabe duda de que la estrategia *keiretsu* está en la base de la subcontratación y en la tendencia de los japoneses para trabajar cooperativamente en grupos, usar sus propias fuentes de financiamiento, generar y diversificar su propia producción, y utilizar sus propias asociaciones comerciales y comercializadoras, tanto para distribuir sus productos, como para recolectar información al respecto, lo que representa una ventaja competitiva indiscutible frente a otras transnacionales.

El séptimo samurai esta representado por el *sentido de misión nacional* que tanto el gobierno como la empresa, imprimen a sus acciones y recomendaciones. La idea es involucrar a la mayoría nacional, sobre todo a los trabajadores, en pro de la grandeza de Japón, de la "Japan Inc.", que es la empresa de todos. Para algunos este sentido de misión nacional desarrollado por los japoneses representa cierta clase de "mentalidad imperial" de la cual habría que precaverse. Sea como fuere, se trata de una ideología de tipo nacionalista que, consciente o inconscientemente penetra en todos los sectores sociales, incluido, por supuesto, el mundo de los negocios, para motivar más fácilmente el logro de las metas propuestas que son, a la vez, las de toda la nación japonesa.

En definitiva, gran parte de la fuerza y competitividad de la estrategia japonesa está precisamente, como ya se ha destacado, en la habilidad para combinar y movilizar estos llamados siete samurais en un sistema

⁶ J. Panglaykim, Japanese Direct Investment in ANSEA: The Indonesian Experience, Maruzen Asia, 1983, Singapore, pp. 94-95.

integrado, operativo y eficiente, que ha probado ser muy efectivo para contender no sólo con las necesidades de una “planeación racional de la economía” como diría Ch. Johnson, sino también para responder a los desafíos de la globalización desde la perspectiva del capitalismo japonés.

Para comprobar la efectividad de esta formidable estrategia, así como para confirmar la gradual “japonización” de la región de Asia Pacífico que hemos venido sustentando en el presente trabajo, basta mencionar una cifra: en 1986 existía, en números acumulados, un total de 2 487 empresas japonesas en el este y sureste de Asia, número que en 1995 había ascendido a 7 492 empresas; es decir, un aumento de más de 300 por ciento.⁷ Los números hablan por sí solos.

La estrategia del suministro “justo a tiempo” o “kan-ban”

Independientemente de toda la discusión respecto de la representatividad de la experiencia japonesa en materia de producción industrial, esta estrategia, ya ampliamente reconocida como “toyotismo”, se basa en la eliminación de los recursos redundantes, considerados despilfarros, con el fin de hacer más eficiente y racional un sistema productivo. Para el logro de tales objetivos se requiere: “menos existencias (*stocks*), menos espacio, menos movimientos de materiales, menos tiempo para preparar la maquinaria, menos personal, menos aparatos informativos y tecnologías más austeras”,⁸ condiciones todas que facilitarán el suministro oportuno de las materias primas, insumos o materiales que se van a elaborar o a ensamblar en una ordenada y precisa cadena productiva. En este sentido, para su cabal funcionamiento dicho sistema requiere, como ya se ha dicho, de “un ambiente social absolutamente favorable y de una gran dedicación al trabajo” y de la posibilidad de poder interrumpir y echar a andar el proceso de producción, en sus diferentes etapas, sin mayor pérdida de tiempo, condición que Coriat ha bautizado como “autoactivación de la producción”, que no sólo permite la alta rotación y polifuncionalidad del personal, sino también la flexibilidad del proceso productivo para adaptarse, en términos de procesos de trabajo y en

⁷ Toyo Keizai Shinbum-sha, 1995, p. 18.

⁸ Giuseppe Bonazzi, *op. cit.*, p. 3.

términos de productos terminados, a las variaciones del mercado, lo cual garantiza a las empresas japonesas la posibilidad de desarrollar mayores ventajas competitivas.

Otras dos condiciones básicas para el funcionamiento adecuado del “kan-ban” es la integración fabril; es decir, la cercanía de los proveedores a la empresa líder (de la cual la ciudad de Toyota es uno de los mejores ejemplos) y la adecuada alternancia del trabajo humano directo con la utilización de los robots en la línea de producción, sin que el trabajador pierda capacidad para llevar a cabo las diferentes tareas que le son asignadas, ni tampoco pierda la idea global de todo el proceso productivo y su capacidad para incidir sobre él y adaptarlo. Es más, la distribución de la línea de producción se diseña en forma de “U”, de manera que el comienzo y final de esa fase productiva están uno junto al otro, lo que permite al trabajador no sólo tener mejor idea del proceso, sino hacer una más efectiva “supervisión ocular”.

El detonante del sistema está en la demanda del mercado y no en la inducción del comportamiento del mismo, de allí que “el ‘justo a tiempo’ regula también la relación entre el cliente final y los programas de producción, que son elaborados al objeto de que presenten la mayor flexibilidad y sensibilidad posible a las variaciones del mercado”.⁹ La expresión popular de que “el cliente manda”, es aquí efectiva. La respuesta por parte del sistema se ha traducido en la diversificación, que no la estandarización, de la producción, lo cual permite producir solamente la cantidad necesaria de partes y productos, con el consiguiente ahorro de costos por almacenamiento y comercialización, entre otros beneficios.

Es indiscutible que una estrategia de producción industrial como el “justo a tiempo” resulta eficientísima si todo funciona de acuerdo con lo previsto y existen las condiciones propias para ello, pero ¿qué ocurre cuando éstas no se dan? La respuesta nos lleva al terreno de los detractores y críticos del sistema, para quienes el correcto, coordinado, justo y preciso accionar del modelo supone una excesiva y estresante carga de trabajo. En efecto, cuando decimos que para su óptimo funcionamiento se requieren un ambiente social favorable y una sociedad proclive al trabajo, no podemos dejar de pensar en Japón, en donde dicho modelo se

⁹ *Ibid.*, p. 3.

ha originado y ha tenido éxito, porque allí existen aquellas condiciones; sin embargo, sería muy diferente para una sociedad como la nuestra, en occidente, que teme que la "japonización" se traduzca en un empeoramiento de las condiciones generales de trabajo, es decir, trabajo más intensivo, jornadas más prolongadas, sindicato más subordinado y obsecuente con las exigencias de la empresa; trabajo más responsable y comprometido; más flexible, pero más diligente; más de grupo, pero más controlable, y menos burocrático, pero más compulsivo y enajenante.¹⁰

Así, pensar que un paquete de usos y prácticas laborales desarrolladas en el contexto japonés sea fácilmente transferible a nuestra realidad, es algo difícil; no obstante, el contexto asiático del Pacífico es otra cosa, la proliferación de las multinacionales japonesas y sus respectivos *keiretsu* en el área, no ha hecho otra cosa que facilitar la adopción y expansión del modelo.

Por su parte, el concepto de la *participación integral* dentro de la producción industrial japonesa, alude a aquella estrategia que integra a los patrones, al gobierno (cuando éste actúa como patrón) y sobre todo, a los trabajadores, en la planeación y toma de decisiones respecto del proceso productivo. Lo peculiar de esto es la participación de los trabajadores en dicho proceso, participación que no sólo se limita al perfeccionamiento de las operaciones rutinarias y a la colaboración para solucionar los problemas planteados en la línea de producción de forma inmediata, sino también en las instancias de planeación más profunda y a más largo plazo, como por ejemplo lo relativo a los flujos y calidad de la producción, las asignaciones de tareas que de ello se desprenden, así como las innovaciones tecnológicas y uso de nuevos materiales que se requieran para tales efectos. Todo esto presupone una elevada capacidad profesional y un gran compromiso de los trabajadores para con su trabajo y su empresa.

La participación integral supone el desarrollo de actitudes y prácticas muy precisas. Entre las primeras está, sin duda alguna, la flexibilidad frente a los nuevos métodos de producción y ante la negociación de las condiciones de trabajo. Si para los empresarios flexibilidad quiere decir capacidad para variar los niveles y tipos de producción; combinar, substituir o adecuar programas y estrategias a fin de responder con

¹⁰ *Ibid.*, pp. 8-15.

celeridad tanto a la necesidad de establecer nuevos procesos productivos, como para fabricar, a su vez, nuevos productos demandados por el mercado; flexibilidad para los trabajadores quiere decir, antes que nada, relación y negociación colectiva permanente con la empresa, haya o no sindicato; flexibilidad ante los tipos de salarios, funciones y niveles de empleo, y asignación de jornadas de trabajo; flexibilidad quiere decir también apertura y mayor capacidad para asumir las distintas operaciones o funciones derivadas de las innovaciones tecnológicas, así como aceptación de prácticas de empleo atípicas como: contratos por tiempo parcial, trabajo por actividades determinadas e, incluso, la aceptación de préstamos laborales en otras empresas, si la situación lo requiere. En definitiva, la participación integral requiere una mano de obra polifuncional, comprometida, diligente y flexible.

Encontramos una de las expresiones más concretas de la participación en la constitución del "equipo de trabajo" o cuadrilla que, como ya se ha descrito anteriormente, se refiere a la práctica de trabajar juntos los ingenieros y obreros, los antiguos y los nuevos operarios, en un muy bien cohesionado y comprometido "equipo" que se adapta constantemente a la variación de tareas o funciones, que se ayuda para detectar anomalías y defectos, y colabora entre sí para solucionar los problemas planteados en el proceso productivo, todo ello con la idea de cumplir estrictamente con las metas productivas propuestas. En la conformación y funcionamiento del "equipo" predomina lo colectivo por sobre lo individual, no existe una tajante división del trabajo entre ingenieros y obreros, o entre trabajadores de "cuello blanco" y "cuello azul"; las instancias de supervisión e instrucción desde arriba y desde fuera son mínimas, los salarios son más o menos homogéneos y las posibilidades de promoción a largo plazo (la carrera) son amplias y abiertas para todos. La efectividad y alcance del "equipo de trabajo" no es cabalmente comprendida sin el complemento de otra instancia de participación colectiva: los "círculos de calidad".

En efecto, los círculos de calidad reúnen voluntaria, pero sistemáticamente, a trabajadores de una sección, línea o departamento, para discutir e intercambiar experiencias en torno de la utilización de técnicas, metodologías y esquemas organizacionales en los procesos productivos e instancias administrativas con la finalidad del logro de la "calidad total", o el "cero-defecto", sin aumento de costo en el producto o servicio final. En este sentido, dicha estrategia supone una relación dinámica entre

proveedor y cliente “regulada por la ‘autocertificación’ de la calidad del insumo producto, o de la prestación efectuada”, proceso que ha dado origen a un estricto “control de calidad” para garantizar el objetivo del cero-defecto.

Lo que por ahora nos interesa destacar es la articulación dialéctica entre “círculos de calidad”, “calidad total” y “control total de calidad”, estrategia que no sólo posibilita la eliminación rápida, oportuna y económica del defecto detectado por los propios trabajadores, incorpora y garantiza el requisito de la calidad en todo el proceso productivo, eliminando progresivamente los controles foráneos, sino que también vincula directamente la calidad con la flexibilidad de los programas productivos y las exigencias de consumidores y usuarios, con lo que se cierra el círculo económico.

Dentro de los subproductos de las estrategias “equipo de trabajo” y “círculo de calidad” están, sin duda alguna la capacitación continua y en el trabajo de obreros y empleados, y el *kaizen*, que no es otra cosa que el mejoramiento continuo de los procesos productivos mediante la discusión, experimentación y comprobación de posibles cambios y ajustes de dicho proceso, que en nuestro medio denominaríamos “proceso de reconversión industrial permanente”, y que en la experiencia japonesa convoca e involucra a toda la comunidad de la empresa, de los gerentes a los trabajadores de base, dando forma y contenido concreto a lo que aquí hemos denominado “participación integral”.

Lo que hemos llamado “funcionalidad de la subcontratación” constituye la última de las grandes estrategias del modelo japonés que deseamos incluir en el presente trabajo. Profundamente enraizada en la tradición japonesa que, desde los inicios de la industrialización capitalista ha mantenido la dualidad, coexistencia y complementariedad entre la pequeña y mediana empresas y el gran complejo industrial, la subcontratación identifica hoy día a esa compacta y bien integrada red de colaboradores, estructurada con base en las “relaciones de confianza recíproca, transparencia y contratos a largo plazo” que la caracterizan.

Las relaciones de subcontratación van más allá de los lazos contractuales, de los costos de los insumos y del mero suministro de partes dentro del conglomerado; se ubican en la perspectiva de políticas y acciones planeadas a largo plazo, en las transferencias de tecnología y apoyo financiero —si el caso lo amerita— en el aseguramiento del mercado y en la colaboración plena y leal entre los asociados.

Desde el momento mismo en que los subcontratistas son elegidos, después de una cuidadosa selección que fundamentalmente considera la capacidad de dicha subcontratante para colaborar con la empresa líder, se inicia la referida relación a largo plazo que implica, a su vez, una permanente interacción que va desde la planeación inicial de la producción del suministro, su constante mejoramiento y sofisticación, hasta la completa seguridad en el abastecimiento. Por otra parte, las relaciones subcontratantes, aparte de reducir costos y asegurar suministros reducen y evitan problemas laborales a las empresas líderes porque, en última instancia, son las que tienen que contender con el empleo, particularmente en momentos de crisis económica.

Creo, finalmente, que no hay duda acerca de la incontrarrestable y siempre creciente presencia japonesa en la región del Pacífico asiático. Este fenómeno se aprecia en todo lugar y a toda hora: en los comercios por la cantidad y calidad de los productos que se expenden, siempre con estándares superiores a los locales; en las fábricas, por la cantidad de máquinas-herramienta que se utilizan en la producción local, proceso que también supone una gravitación y dependencia tecnológica, donde Japón predomina sobre cualquier otro país industrializado, etcétera. Y, si nos atenemos a los flujos de inversión y cantidad de empresas extranjeras que se instalan allí, al volumen del comercio exterior, particularmente de las importaciones; los procesos de suministro y participación tecnológica y, sobre todo, a la difusión de los esquemas organizativos y operativos en los campos de la producción, de las relaciones industriales, etcétera, la presencia japonesa es, como se apuntó más arriba, incontrarrestable. Por lo tanto, no es exagerado sostener que un proceso de “japonización” está teniendo lugar en la región de Asia Pacífico.