

De Toyota-City a la Ford-Hermosillo: la japonsización de pacotilla*

Alain Lipietz**

Lejos de constituir una adopción real de los métodos japoneses en un país "flexible" (y con muy bajo salario: del orden de dos dólares la hora), la organización del trabajo en la Ford Hermosillo representa de hecho una taylorización sofisticada, poco respetuosa de las condiciones de trabajo de los obreros (ausencia del robot-pintor), pero envuelta por las apariencias de una política de movilización de la mano de obra.

En la guerra económica internacional que siguió a la crisis del modelo dominante de la posguerra, el fordismo, dos "soluciones" parecen destacar. Una, representada por Japón, parece descansar en la combinación de alta tecnología y los métodos sofisticados de movilización de los recursos humanos. La otra, encarnada por los nuevos países industriales surgidos del Tercer Mundo, sin descuidar los recursos de la tecnología moderna, funda su competitividad sobre el extraordinariamente bajo costo y la flexibilidad extrema de la mano de obra (en analogía con los viejos estándares noroccidentales).

El sueño, para el capitalismo, y al menos en el nivel microeconómico, sería evidentemente la combinación de las dos soluciones: mito en ocasiones llamado *especialización flexible*. La "japonsización" de algunas unidades industriales del Tercer Mundo sería la feliz materialización de este sueño.

En este trabajo, quisiera mostrar que la "japonsización" de las fábricas del Tercer Mundo no ha sido más que una *japonsización de pacotilla*. Presentaré de inicio el análisis de las dos puertas de salida de la crisis del fordismo, en defensa de las relaciones profesionales. En seguida, presentaré los términos del debate internacional sobre los "métodos japoneses". Después de una breve visita a las

realidades japonesas, examinaré el caso de las modernas instalaciones en una ciudad de un estado de la frontera norte de México: Hermosillo.

La crisis del fordismo y sus elementos: primera llamada

No redundaré aquí sobre las causas profundas de la crisis del "fordismo", modelo de desarrollo de la posguerra, dominante en los países industrializados, Japón incluido.¹ Este podría ser definido como un modelo de desarrollo económico que combina los siguientes elementos:

- * el taylorismo (separación entre concepción/ejecución) y la mecanización como paradigma industrial,
- * un régimen de acumulación (forma de crecimiento) tirado por los salarios (*wage-led*),
- * un modo de regulación de este régimen por una contratación rígida del rendimiento salarial en sus aspectos directos e indirectos.

La crisis es resultado de:

- * un agotamiento del paradigma industrial,
- * una contradicción entre la regulación por contratación *nacional* del rendimiento salarial y el carácter cada vez más internacionalizado de los circuitos productivos y de los mercados.

* Traducción de Norma Ilse Veloz Avila, Investigadora de *El Cotidiano*.

** Diputado del Partido Ecologista Francés y Miembro del Parlamento Europeo.

A partir de 1979 y sobre todo de la Cumbre de Venecia, la solución dominante a nivel mundial ha sido buscada en la "flexibilización del rendimiento salarial". En realidad, esta doctrina (en ocasiones llamada "liberal-productivismo" por las razones que hemos expuesto en otro trabajo)² no la han adoptado verdaderamente más que los países anglosajones y latinos. Los otros países, (en Europa del norte, Japón) parecen haber superado la crisis, en lo que se refiere a la organización del trabajo, transformando el taylorismo en "la participación negociada" de los trabajadores. Con esto, ellos se han vuelto más competitivos, lo que favoreció el paso a los regímenes más orientados hacia las exportaciones.

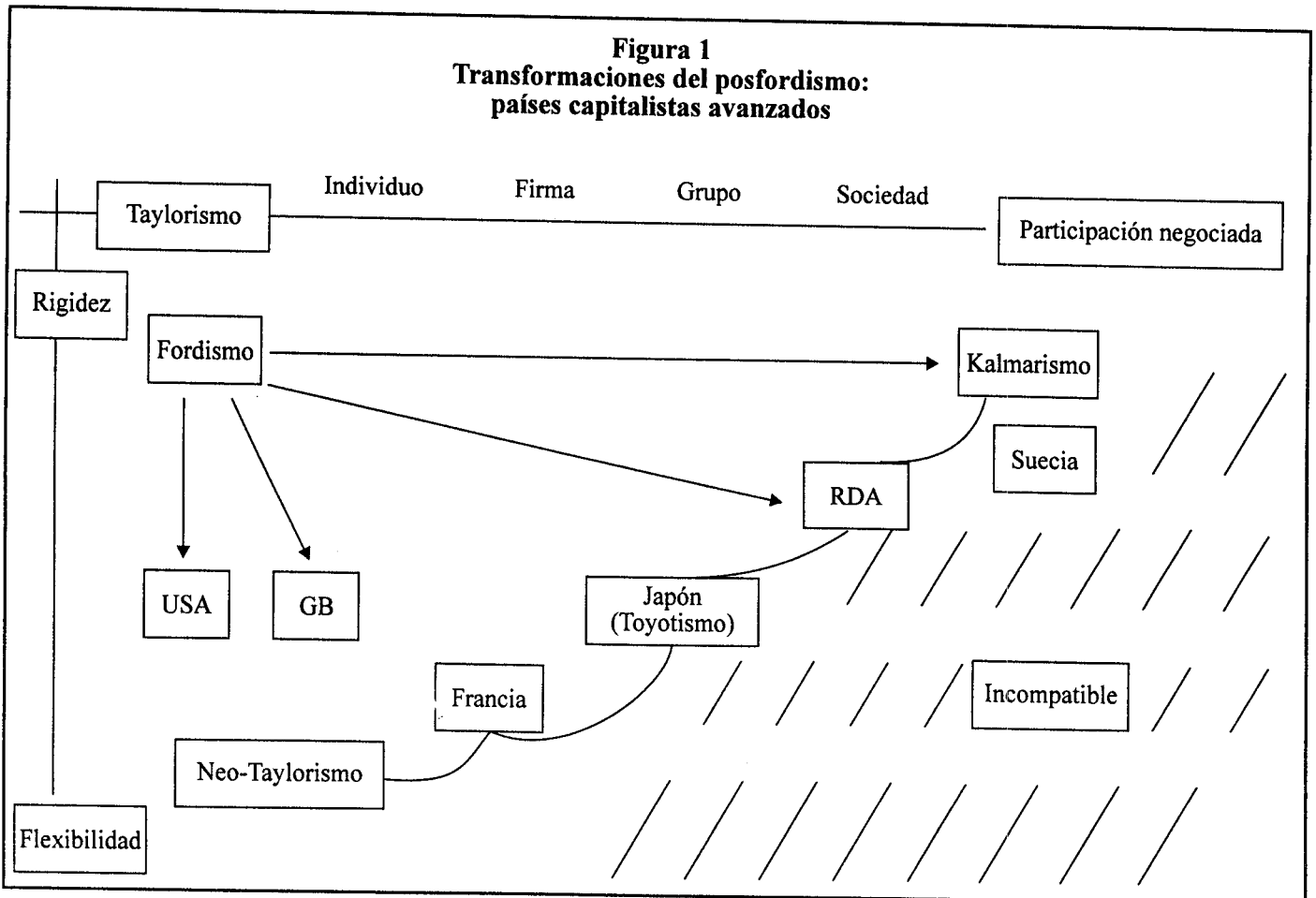
Dentro del grupo de los países capitalistas que han escogido una solución a la crisis del modelo fordista alternativo en la "flexibilización", Japón es el más conocido por la puesta en práctica de un nuevo paradigma industrial, incorporando a sus trabajadores a la batalla por la productividad y la calidad, reorganizando la gestión del taller a través del modelo *kanban*, etc.³ Sin embargo, la Alemania occidental aparecía como otro aspirante a la hegemonía de los Estados Unidos. Los países del arco alpino, Suiza, Austria, Italia del norte y la Escandinavia muestran la posibilidad para los países pequeños de hacer frente a la competencia internacional. Examinemos pri-

mero las diferencias entre estas nuevas experiencias, para después abundar sobre el debate político y académico occidental a propósito de Japón.

El fondo del problema es el siguiente: el encuadre ensayado de "reunir lo que Taylor separó" (los aspectos intelectuales y manuales o rutinarios del trabajo) aumenta el poder de contestación de los salarios al nivel del taller o de la oficina. ¿Cómo entonces un compromiso entre el nuevo colectivo de producción "participativo y multica-lificado" y la directiva puede ser regulado? Evidentemente, la participación es imposible en la versión pura de la "flexibilidad" del contrato salarial, es decir, la flexibilidad "externa", dejando la posibilidad al empleador de atar o de romper en todo momento el contrato de trabajo.⁴ ¡Los trabajadores participantes deben sentir que su interés está ligado al interés de largo plazo de la firma! Pero puede haber -y las hay- diferentes formas de negociación.

Una de estas formas puede ser un acuerdo sobre el empleo, la profesión, la remuneración, negociado al nivel de las firmas, como en Japón. En este caso se trata de un compromiso entre el capital y una parte del asalariado (aquella de las "buenas firmas", esto es, las grandes), con una competencia creciente al interior de este segmento privilegiado de la fuerza de trabajo (la aristocracia obrera) y una sobreexplotación de los otros componentes (las

Figura 1
Transformaciones del posfordismo:
países capitalistas avanzados



mujeres, las minorías étnicas)⁵ en las otras empresas, en particular los asalariados más “periféricos”. Este es el modelo al que llamaré *toyotismo*.

Otra solución es la negociación al nivel de grupos, como en Alemania. Este modelo es ciertamente más avanzado para los trabajadores que la negociación al nivel de la firma, pero algunos grupos (sobre todo en el sector terciario) son una vez más descuidados (y se trata otra vez de las mujeres, de las minorías étnicas). Un paso más lejos, la negociación puede ser reglamentada al nivel de la sociedad, como en Suecia. Esta es ciertamente la mejor solución para los trabajadores, con algunos problemas para la ganancia capitalista y la competitividad.⁶ En la Figura 1, estas tres soluciones son señaladas como “firma”, “grupo” y “sociedad”, sobre la escala de la participación negociada de los trabajadores.⁷

El “debate japonés”: impresiones occidentales

Por razones evidentes, más amplio es el nivel donde se negocian las contrapartes de la participación, menos flexible puede ser la legislación sobre el contrato salarial y más “progresista” e igualitario el compromiso social obtenido. Y, como se ha anotado ya, la combinación “participación del trabajador más flexibilidad del contrato salarial” está inhabilitada. Sin embargo, esta combinación es muy reconocida en el hemisferio occidental, incluida América Latina, como el *paradigma “postfordiano”*, algunas veces llamado *especialización flexible*. Propuesta por Piore y Sabel en su estimulante libro,⁸ luego defendida en la izquierda británica por la influyente revista *Marxism Today*, la idea es ahora ampliamente compartida en la izquierda occidental. Sirviéndose de sus ejemplos en Japón, en la Alemania del este y en la “Tercera Italia”, la teoría de la especialización flexible, siempre haciendo referencia a “la teoría de la regulación”, privilegia, en el debate sobre el postfordismo, una vía única, determinada tecnológicamente por el desarrollo de las nuevas máquinas flexibles, y que aparecía como una simple inversión del paradigma industrial fordista: “flexibilidad” en lugar de “rigidez” en la legislación social, “participación de los trabajadores” en lugar de “control directo”. Este segundo aspecto (evidentemente más progresista) es utilizado como un argumento para justificar las concesiones sindicales sobre el primer aspecto.⁹

Las reacciones contra esta “izquierda japonesa” están basadas en varios argumentos:

- * Cuando son puestos en práctica en los Estados Unidos y en el Reino Unido, los “métodos japoneses” son reaccionarios,¹⁰ “ni social ni económicamente progresistas”.¹¹ A esto se puede responder que el Reino Unido y los Estados Unidos siguen otro paradigma, que sobredetermina la manera en que los supuestos métodos japoneses son puestos en práctica en estos países.¹² Además, allá mismo, en

ciertas condiciones, algunos aspectos de las relaciones industriales japonesas pueden ser introducidos, y entonces aparecen como social y económicamente progresistas, en comparación con el contexto americano.¹³

- * Aun en su “cuna”, el Japón, las soluciones “postfordistas” son reaccionarias, basadas en la intensificación del trabajo y la flexibilidad de la legislación social: “el sistema de dominación capitalista sobre el trabajo más cruel y más opresivo”.¹⁴ A esto se puede responder primeramente que, en promedio, el nivel de educación y de salud de la clase obrera japonesa es uno de los más elevados del mundo. En segundo lugar, para el segmento de la clase obrera “participante”, el rendimiento salarial es ciertamente uno de los menos “cruces” del mundo. Y, en tercer lugar, se debe subrayar que Japón concreto no representa ciertamente el más alto grado de consumación de la participación negociada, desde el punto de vista social. En el ordenamiento sobre el eje horizontal de la Figura 1, Japón se sitúa “detrás” de Alemania y Suecia (y puede ser que también de Nueva Zelanda). No obstante, es ciertamente más progresista (a la vez económica y socialmente) que el modelo de relaciones profesionales preconizado por el *thatcherismo* y el *reaganismo*.
- * Esta “superioridad” no concierne más que a los hombres sindicalizados de las grandes empresas (30% ?). Los demás (mujeres, ancianos, jornaleros, coreanos) son colocados, en las firmas sub-tratantes, en peor categoría que los obreros “neotaylorianos” europeos.¹⁵ Esto es sin duda alguna, pero Bill Lazonick¹⁶ observa que:

– la distribución de las ganancias de las “familias” es tan igualitaria como en Suecia, a pesar del exiguo nivel del Estado Benefactor. De hecho, el proteccionismo sobre el arroz asegura un complemento de ganancia a todos los jubilados, ¡y las mujeres viven en general con un hombre!

– que la “lealtad” en las relaciones capital-trabajo se extingue, atenuándose progresivamente sobre la cascada de los sub-tratantes (un punto de vista confirmado parcialmente por Leclerc y Mercier).¹⁷

- * Incluso en el segmento privilegiado de la fuerza de trabajo japonesa (las grandes empresas), las relaciones industriales no son tan brillantes como lo pretenden Kenney y Florida.¹⁸ Esta crítica se dirige también contra el modelo alemán.¹⁹ Otra vez, se trata de una apreciación *relativa*: los trabajadores japoneses y alemanes no están ciertamente enfrentados al “fin de la división del trabajo”.²⁰ Sin embargo, su situación es ciertamente un paso adelante respecto a la alienación de la individualidad en el seno del trabajo taylorista.

* Reconociendo totalmente este hecho, H. Hirata critica esta forma "alienante" de participación de la clase obrera en el proceso capitalista de producción: "los trabajadores japoneses continúan hablando de su trabajo durante su tiempo libre", remarca.²¹ Es cierto que se puede dirigir la misma crítica, en Francia, a la mayor parte de los ingenieros o patrones masculinos, ¡o a los investigadores! A mi parecer, esta crítica ve sin importar qué civilización patriarcal y productivista, haga sin importar qué forma de reducción de la identidad de los hombres exista a su profesión.

Para resumir este debate, se puede afirmar que, siendo económicamente y (al menos en el segmento privilegiado de la clase obrera japonesa), los "hombres -género masculino- sindicalizados de las grandes firmas" socialmente superiores a las relaciones profesionales recomendadas al inicio de los años ochenta por el *thatcherismo* y el *reaganismo*, las relaciones industriales japonesas (y las idealizaciones de la "especialización flexible" en las que se inspiran) no evitan algunos de los defectos del liberal-productivismo atlántico. Una de las razones es que, siendo negociado el compromiso firma por firma, esto permi-

te una segmentación profunda y una competencia muy viva en la sociedad. La solidaridad se restringe a la familia, de una manera tal que aísla a la mujer en la casa o la comunidad dentro de los sectores neotayloristas en el seno del trabajo asalariado.²²

Resulta entonces que ciertos resultados macroeconómicos del liberal-productivismo, tales como los ciclos, burbujas especulativas, y crisis de subconsumo, se verifican también en el Japón (sin contar los resultados ecológicos). La macroeconomía de Japón depende demasiado de la demanda externa de mercancías o de capitales. Como Itoh lo explica,²³ la superioridad del paradigma tecnológico japonés no encuentra correspondencia con una regulación de la repartición. En términos neoclásicos (marxistas), las firmas japonesas redistribuyen los rendimientos (la plusvalía absoluta) a una aristocracia de los trabajadores, mientras que el fordismo redistribuiría las ganancias de la productividad (la plusvalía relativa) al más grande fragmento de la población.²⁴

Lo que Japón (y Alemania y Suecia) han enseñado al resto del mundo, es que la crisis del fordismo del lado de la oferta puede ser resuelta a través de la participación negociada de los trabajadores. Es la base productiva para una alternativa progresista, pero no es más que la base.

El toyotismo en Japón: un vistazo

Seis semanas de visita en Japón representan un tiempo ridículamente reducido para permitirme hablar seriamente, tanto más que no pude visitar más que el "buen" segmento del *toyotismo*. No obstante, este mínimo de frecuencia concreta permite medir la relatividad de los debates teóricos.²⁵

* La prosperidad relativa de Japón, su gran difusión dentro de la población salta a la vista. Pero el carácter "dual", "tercermundista" de Japón, también. Se tienen que contar al menos tres sectores sociales en Japón: los dos del *Toyotismo* (asalariados participantes/asalariados y asalariados de los subtratantes), y un muy amplio sector de trabajadores independientes (agrícolas, industriales o terciarios).

* La separación hombres/mujeres es extrema. El sexo biológico determina un género social que predispone por él mismo de manera particularmente rígida a las funciones sociales, tanto que la vida social de la familia es muy reducida (cf. las sociedades mediterráneas). Conduce así a una muy apremiante homogeneidad sexual de cada categoría social y de cada segmento del asalariado, con una vida social donde los sexos alternan poco: una "homosexualidad social" en las consecuencias extremadamente espectaculares sobre el rendimiento salarial. Así, en una firma importante, las mujeres jóvenes no existen más que en las funciones terciarias subordinadas. Resultando que, en este tipo de empresa, incluso cuando el proceso de trabajo manufacturero permanece taylorista (ejemplo: el ensamblado de las fotocopiadoras de la

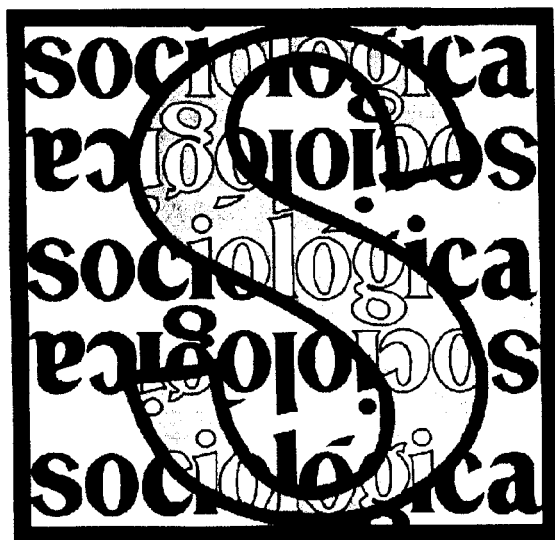
Mayo-agosto 1994

año 9 número 25

ISSN 0187-0173

sociológica

SEGURIDAD Y SOBERANÍA
NACIONALES EN AMÉRICA LATINA



División de Ciencias Sociales y Humanidades
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Cuerpo Académico: México, Atlapalca

fábrica *Toshiba* de Kawasaki), y puesto que nosotros estamos en una gran empresa, estos son los hombres que hacen este trabajo en la cadena de precisión, trabajo que en cualquier parte del mundo está reservado a las mujeres (y particularmente en la fábrica filial de Normandía).

Esta "homogeneidad sexual de las funciones sociales" (que se traduce en una larga separación de los sexos en la vida cotidiana, y una exclusión de las mujeres de la vida social) preexiste ciertamente a la transformación de los años setenta y desembocará en una crisis social del *toyotismo* (y ya sobre una crisis demográfica).

* El patriotismo de empresa, cimiento del "*toyotismo*" en las grandes firmas, es evidente. Pero la ideología-doméstica es variable. En *Toyota*, el saber viene de los obreros. En *Toshiba*, viene de los investigadores. Esta diferencia ideológica es espectacular en el discurso que las firmas dirigen a ellas mismas y a sus visitantes. En *Toyota*, las películas de autoglorificación parten de los árboles y del saber-hacer de los carpinteros que han armado los templos de Nara. En *Toshiba*, estas películas parten de la Luna y de la búsqueda científica que "concretiza los sueños de la humanidad". Estas diferencias reflejan evidentemente una diferencia entre los grupos (automóvil, bien "trivializado", por una parte, altas tecnologías, por la otra). Pero ellas reflejan también las diferentes elecciones con respecto al taylorismo.

* En *Toyota*, la visita al taller de montaje de la *Corolla* muestra al menos que ha salido del taylorismo. Esto se asemeja al trabajo de una mujer en su cocina, pero por equipos. Las armazones de coche entran en el taller cubiertas de anuncios que indican las múltiples opciones particulares demandadas por el cliente. El armazón se enriquece al atravesar los módulos sobre los que se apresuran los equipos de seis obreros y un jefe de equipo, organizándose como ellos se entiendan para leer estos menús, escoger las piezas necesarias, para mandar a los novatos (método *kanban*), ensamblar, verificar, limpiar, todo sobre un ciclo bastante largo (varios minutos). Estos obreros trabajan rápido y bien, de manera aparentemente descansada, pero, así como ellos no sabrían hacer la cocina tan rápido como sus mujeres, ellos no podrían ser reemplazados por los obreros taylorizados, incapaces de efectuar esta multitud de movimientos con una eficacia también minuciosamente sistematizada. Todos estos trabajadores pueden detener la cadena cuando lo juzgan necesario, y les toma en promedio un cuarto de hora para echarla a andar.

Los cambios de organización son entonces constantes, capilares. Surgen espontáneamente de esta movilización permanente de la inteligencia nacida del saber-hacer: cada empleado propone en promedio 35 "innovaciones" por año, de las cuales 97% son aceptadas.²⁶

* En *Toshiba*, en el ensamblado de fotocopiadoras, se da un taylorismo "cosméticamente perfeccionado". Estos "hombres encadenados" gozan del mismo privilegio que en *Toyota*: poder detener la cadena cuando lo juzguen

necesario. Esto no provoca ninguna animosidad: un obrero más experimentado viene a ayudar a ordenar el problema, los otros leen o charlan entretanto. Pero esto queda del taylorismo, con un ciclo un poco largo (un minuto). Es lo que *Toshiba* compensa con los pequeños rótulos, "valorizando" las responsabilidades en cada puesto.

En cambio, en el taller *Toshiba* de montaje de las clasificadoras automáticas de correspondencia (artículos que demandan de menos trabajo), la organización corresponde al trabajo artesanal pre o postayloriano. Los obreros trabajan lentamente, consultan colectivamente los planes bebiendo thé, recobrando la memoria del ensamblado precedente.

* Insisto en esta impresión general de "apacible eficacia", que debe ser comprendida en el caso del montaje de los *Corolla*: *nadie lo podría hacer tan rápido*, pero esta productividad se basa en la eficacia del trabajo más que sobre su intensidad.²⁷

Más generalmente, los trabajadores del "primer segmento", si laboran muchas horas extras, trabajan netamente menos rápido que en Francia (tal vez 20% menos rápido). Esto explica quizá que los gerentes de las filiales japonesas en Europa se jactan de aventajar fácilmente las normas de aparente productividad del trabajo de sus homólogos en Japón. Para mi asombro, los interlocutores han terminado por reconocer ante mí que "se trata de uno de los secretos mejor guardados del compromiso implícito japonés". El *trade-off* "horas extras sobrepagadas/bajo ritmo de trabajo" forma parte del compromiso y es favorecido por la "segmentación sexual" evocada más arriba que no invita a los asalariados masculinos a regresar temprano a sus casas, de todas maneras demasiado exiguas.

En resumen

La revolución japonesa del paradigma tecnológico, diagnosticado por Coriat, Kenney-Florida, o Lazonick, es muy real. Ella es evidente en la organización industrial (gracias al *kanban*, la fábrica *Toyota* funciona con ¡cuatro horas de reserva!), es efectiva también en las relaciones profesionales y la micro-organización del trabajo. Pero no es universal: aun en las fábricas de alta tecnología de las grandes empresas, se encuentra el trabajo taylorizado. Además, tal vez no sea irreversible. Un director de *Toyota*, hablando de los proyectos de relocalización de los establecimientos fuera de *Toyota-City* (cerca de Nagoya), hacia las islas más rurales de Japón, nos mencionó el interés de recurrir a una mano de obra menos calificada, con las fábricas más automatizadas, ¡y una organización del trabajo más taylorizada!

Este hecho tiende a confirmar las tesis de R. Mahon y de Kenney y Florida: las relaciones capital-trabajo en Japón no son la simple aplicación de una racionalidad capitalista superior, sino que dependen también de la resistencia obrera frente al trabajo no calificado, de una tradición de luchas por la "participación negociada".

Ford-Hermosillo: japonización de pacotilla

La “flexibilización” realizada en los antiguos países for-
dianos, que yo llamo *neotaylorismo*, no es evidentemente
más que relativa. Incluso si los Estados Unidos se “bra-
silizan”, están lejos de conocer los niveles de salarios y
la ausencia de garantías y de cobertura social de los
nuevos países industrializados del Tercer Mundo. Estos
países han partido de una situación de flexibilidad inicial
muy fuerte, “dotación inicial” sobre la cual ellos se apo-
yan en una primera etapa de “taylorismo primitivo”, para
acceder a veces a un estado de “fordismo periférico”. Sin
embargo, algunos “viejos países industrializados” del
Tercer Mundo habían conocido una forma anterior de
industrialización, con un régimen de sustitución de im-
portaciones y relaciones salariales semi-fordianas regu-
ladas por el corporativismo: tal es el caso de México.²⁸
Estos países conocen entonces una cierta “reflexibiliza-
ción”, que se reviste en ocasiones de la proclamada
importación de “métodos japoneses”.

La fábrica Ford de Hermosillo es sin duda la punta de
lanza de la “japonización” en una región del mundo típica
de la “flexibilización”. Es por tanto particularmente inte-
resante examinar la realidad de la importación de los
“métodos de gestión a lo japonés”.²⁹

Hermosillo es la capital de Sonora, un estado de la
frontera norte de México, en prolongación directa, geo-
gráfica y geológicamente, del estado de Arizona, Estados
Unidos. Es una ciudad nueva plantada en un desierto
semi-árido y accidentado, originalmente habitado por los
indios yaquis. Es también la tierra natal de la dinastía de
los *thermidores* de la Revolución Mexicana, Obregón y
Calles. Como el vecino Estado de Chihuahua, cuyo go-
bernador ha hecho de la “calidad total” su consigna
electoral, es una localidad con preferencia electoral por
el PAN, el partido liberal-modernista que impugna desde
la derecha la hegemonía del viejo Partido Revolucionario
Institucional, oponiendo al viejo modelo de sustitución
de importaciones un modelo de promoción de exportacio-
nes basado en el bajo costo y la flexibilidad de la mano
de obra, pero haciendo bien entendida referencia al mito
japonés.

La contigüidad de las ciudades de la frontera norte (y
por Sonora: la ciudad de Nogales) es del todo repre-
sentativa de esta industrialización por subtratamiento de
mano de obra en beneficio de la industria de los países
desarrollados (¡no solamente los Estados Unidos!) y en
dirección de los mercados de los Estados Unidos: las
famosas “maquiladoras”. “Maquiladora” viene de “ma-
quilar”, que significa “poner el grano en el molino para
la molienda”, lo que expresa de la mejor forma la natura-
leza de este rendimiento de subtratamiento, tanto desde
el punto de vista del proceso de trabajo (una etapa dentro
de un proceso de producción más complejo) como desde
el punto de vista del proceso de valorización (el producto
“transformado” en la maquiladora mantiene de hecho la

propiedad del donador de orden). Allá, una población
obrera muy joven, mal pagada (1.5 dólares por hora)
reúne, según los métodos taylorianos, los órganos o los
conjuntos cuyos elementos son fabricados en el mundo
desarrollado, destinados esencialmente al mercado de
Estados Unidos. No hay diferenciación sexual, entonces,
como en Japón o en Corea: las fábricas mixtas, con una
atmósfera cargada de una sensualidad juvenil, de la
que saben por lo demás disfrutar los gerentes, que no
vacilan en apreciar a “las más bellas flores de la
maquiladora”. Esta forma de motivación de la mano de
obra es sin duda más eficaz que el salario, que según el
placentero transcurrir en las maquiladoras, “es similar
a la minifalda: cubre lo esencial y suscita falsas expecta-
tivas”.

Sin embargo, la Ford Hermosillo no es una “maquila-
dora”. Hermosillo se localiza a 300 kilómetros de Noga-
les, a 400 kilómetros de Tucson, Arizona, y a 100 kiló-
metros del puerto exportador de Guaymas, bien
comunicado por la autopista y por la vía del ferrocarril.
La Ford es el más grande establecimiento de la ciudad
(2,300 asalariados). Es una fábrica relativamente integra-
da que moldea las chapas y ensambla los vehículos hasta
su estado final (en este caso: los *Mercury* y los *Escort*).
Los estándares de fabricación son elevados: los carros
salidos de esta fábrica han sido catalogados por varios
años entre los más confiables por las asociaciones de
consumidores norteamericanas.

Esta “calidad total” es evidentemente atribuida por los
ejecutivos a la “japonización” de los métodos de produc-
ción. Toda la fábrica es un monumento a la gloria de
Japón. Desde la sala de entrada y en los talleres, los
carteles exaltan la movilización de los recursos humanos,
invitan a trabajar “*con una productividad competitiva y
una calidad líder a nivel mundial*”; las pantallas lumino-
sas enfocan a los equipos y los individuos que hayan
realizado su trabajo con el mínimo de errores. Los equi-
pos son invitados a expresarse en los círculos de calidad.
En cuanto al material, es casi totalmente japonés: no
solamente los *robots* colmados de electrónica, sino las
prensas hidráulicas más simples son japonesas. Si nume-
rosas partes son importadas del oeste-medio americano,
las más sofisticadas (como los motores de los GTI) son
fabricados en Japón.

En resumen, aparte del nombre y el capital financiero,
la Ford Hermosillo no tiene nada de “gringa”: el capital
fijo y la tecnología son japoneses, y la mano de obra es
mexicana. Una mano de obra masculina fuertemente
calificada por lo demás, por una severa selección en el
ingreso y un periodo de práctica de seis meses. A decir
verdad, no se rinde cuenta que no tenga que ver con los
trabajadores del Tercer Mundo en dos detalles, signifi-
cativos, ciertamente. En principio, la multiplicidad de letre-
ros higienistas de prevención del cólera. En seguida, un
detalle monstruoso: en esta fábrica ultramoderna y sobre-
automatizada... ¡los autos son pintados a mano! Y claro:

cualquiera sabe que el robot-soldador ha desplazado en todas partes al hombre por razones de seguridad y solidez de los ensamblados. En contraste, siendo los robots-pintores más costosos que los pintores mismos, no son gravados en el norte en atención a la nocividad para el hombre de la operación. La salud de un trabajador mexicano no vale tal inversión...

Es justamente sobre este punto que apunta la crítica de los sociólogos a Hermosillo:³⁰ sin cuestionar la realidad del transplante de métodos japoneses (sin duda falta conocer la realidad del original), ellos denuncian el carácter precario del contrato de trabajo por sí mismo y la sobreexplotación de la mano de obra. Los métodos de encuadre "a lo japonés" no les parecen en tal caso más que un ardid suplementario por eliminar el sindicalismo corporativo clásico de la gran industria mexicana e imponer la flexibilidad.

Esta crítica, a mi parecer, es insuficiente. El trabajo en la Ford Hermosillo no es la yuxtaposición por fin alcanzada del paradigma tecnológico japonés y la flexibilidad americana. Si hay japonización, se trata de una japonización cosmética, ideológica: una *japonización de pacotilla*.

Desde el principio, la pomposa liturgia de la movilización de los recursos humanos atrae justamente la sospecha: ella simplemente no existe dentro de los talleres de *Toyota*. En la práctica, en el modo habitual, de "eso cae de su peso", es por tanto inútil fijar carteles. Los lettereros omnipresentes de la Ford Hermosillo recuerdan mucho más la campaña moralizante de las fábricas de la Revolución Cultural China.

Luego, la organización misma de los talleres revela una diferencia fundamental. La fábrica de ensamblado de los *Corolla* de *Toyota-City* está construida dentro de una zona urbana de un país donde la renta territorial es particularmente elevada. No obstante, las cadenas son espaciales, los equipos de siete obreros pueden desplazarse de frente, de coche a coche: ellos trabajan en efecto juntos. Dentro de la fábrica de la Ford-Hermosillo, edificada en pleno desierto, el paso de los obreros a lo largo de las cadenas es un estrecho sendero en una maraña de máquinas. Los obreros trabajan ahí aisladamente, a una decena de metros los unos de los otros. Por más que ellos estén formalmente agrupados... en equipos de 15 personas (lo que significa que de hecho no pueden coordinar sus movimientos entre ellos), trabajan de hecho aislada-



FOTO: ARTURO GARCIA CAMPOS.

mente, en los puestos prescritos por los técnicos de Métodos.

En cuanto a la movilización de estos operadores en la lucha por la calidad de los productos y la eficacia de los procesos productivos, ésta es la opuesta a la metodología japonesa. El directivo que nos acompañó en la visita a la fábrica nos lo explica: se organizan concursos entre los trabajadores en los que gana el que cometa o deje pasar el menor número de errores. Dicho de otra forma, el método de emulación de la Ford tiene por objetivo hacer ejecutar cada movimiento lo más perfectamente posible... pero por efecto de instigar a cada operador a no "socializar" los eventuales perfeccionamientos que pudiera descubrir por su experiencia productiva. El percibe a sus colegas como competidores, y no como compañeros; ellos no están coordinados (y opuestos) más que por la estructura vertical (y por tanto tayloriana) de la organización del trabajo. Se está lejos del espíritu de "coordinación horizontal" querido por M. Aoki y que caracteriza a los métodos japoneses.

Detalle también muy revelador: aun cuando se pide al directivo que los pagos sean distribuidos cuando ocurren estos concursos, él nos responde: "Dinero no, ellos lo gastarían. Nosotros les damos bienes durables, como los magnetoscopios, para que aprendan el valor del ahorro".

Esta concepción moralizante del sobresueldo (yo estuve a punto de preguntar por qué no se les ofrece una imagen de la Virgen de Guadalupe) recordará ciertamente otros discursos: aquéllos de Henri Ford explicando que el "buen" salario que él pagaba a sus obreros debía servir para adoptar un "buen" estilo de consumo, y que llevaba a los verdaderos asistentes sociales a enseñar a las esposas de sus asalariados qué uso debía hacer de los ingresos de la familia.

Conclusión

Lejos de constituir una adopción real de los métodos japoneses en un país "flexible" (y con muy bajo salario: del orden de dos dólares la hora), la organización del trabajo en la Ford Hermosillo representa de hecho una *taylorización* sofisticada, poco respetuosa de las condiciones de trabajo de los obreros (ausencia del robot-pintor), pero envuelta por las apariencias de una política de movilización de la mano de obra.³¹ Los *Ford Mercury* que salen de Hermosillo son sin duda de buena factura, pero su competitividad no se funda más que en el bajo costo del trabajo, y no sobre la productividad de un colectivo nualmente movilizado en la gestión del proceso de producción. Un indicador significativo: la duración promedio de la reserva en Hermosillo, fábrica relativamente integrada, es de dos días y medio, mientras que en la fábrica de ensamblado de la *Toyota Corolla* (que por tanto "importa" todas sus piezas) la duración de la reserva es de ¡cuatro horas! Ante la evidencia, el *kanban* era imposible, el modo de gestión "justo a tiempo" es del tipo

Planificación del Material Requerido, método vertical y centralizado en el que la eficacia es mucho menor.

Sin embargo, esta japonsización de pacotilla tiene un efecto real que reconocen todos los sociólogos del trabajo mexicanos.³² La responsabilidad de los operadores para con la calidad es un hecho real, en semejanza con las antiguas formas de la gran industria mexicana, que yo no he conocido, pero que se puede imaginar en contrario: simplemente las formas anteriores a la "organización científica del trabajo".

Taylorización verdadera más normalización moralizante (y "civilizante") del obrero masa, en el marco de una automatización ultramoderna (cuando al menos ésta economiza verdaderamente el costo del trabajo humano): se reconocen ahí los elementos del *fordismo* de Henry Ford, los que se presentan en su obra apologética. Faltan las condiciones sociales de una normalización y de una regularización de los ingresos obreros. A través de la "japonsización de pacotilla", el México moderno descubre el *fordismo*, pero se trata de un *fordismo* periférico.

¿Ignoraría México completamente el *toyotismo*, esta combinación de un núcleo estable de trabajadores realmente participantes y bien pagados, y de un círculo de obreros flexibles y poco calificados? De ningún modo. Existe, como en todas partes, en los grupos donde siempre ha existido: en las industrias de procesos. A algunos kilómetros de la Ford, en pleno desierto, se erige una catedral automática: la Cementera del Yaqui, una de las más modernas y competitivas cementeras del mundo. La directiva se jacta de no contar más que con una cincuenta de trabajadores tan calificados que se les puede llamar "técnicos": "*no hay obreros*". Nosotros vemos, sin embargo, algunos proletarios hirsutos surcando el paraje sobre un camión deteriorado. "¿Técnicos? -No: amigos". A la entrada del lugar, un gran cartel: "Los trabajadores del Yaqui agradecen a los amigos que les ayudan a cumplir su tarea productiva".

Notas

¹ Sobre la historia del fordismo y su crisis, tal como es analizada por "la teoría de la regulación", ver Glyn *et al.*, "The Rise and Fall of the Golden Age: an Historical Analysis of Post-war Capitalism in the Developed Market Economies" in Marglin & Schor (eds.) *The Golden Age of Capitalism*, Oxford U.P., 1990; y Lipietz, Alain, *Mirages et Miracles. Problèmes de l'industrialisation dans le Tiers Monde*, La Découverte, Paris, 1985.

² Cf. Lipietz, A. *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXI siècle*. La Découverte, Paris, 1989.

³ Cf. Aoki, M. "Intrafirm Mechanism, Sharing, and Employment: Implications of Japanese Experience", en Marglin y Schor (eds.), *The golden Age of Capitalism*, Oxford U.P. 1990; y Coriat, B. *Penser à l'envers*, C. Bourgois, Paris, 1991.

⁴ Según la terminología de Hirshman, sólo existe la opción "exit". La flexibilidad "interna", la participación negociada descansan por el contrario sobre "voice" y "loyalty".

⁵ Cf. Walraff, *Ganz Unten*, Tiepenhauser & Witsh, Köln, 1986.

⁶ Cf. Mahon, "From Fordism to? New technologies, Labour markets and Unions", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 8, pp. 5-60, 1987.

⁷ Sobre las evoluciones contrastantes del rendimiento salarial y de las relaciones profesionales, y sus correspondencias mutuas, ver Boyer, R. (coord.). *La flexibilité en Europe*, La Découverte, París, 1986; Leborgne, D. y Lipietz, A., "New Technologies, New modes of Regulation: Some Spatial Implications", comunicación con Dubrovnik Seminar, junio, y con Samos Seminar, septiembre, publicado en *Space and Society*, vol. 6, núm. 3, en francés en *Les temps Modernes*, abril de 1988, *Idem*. "fallacies and Open Issues about Post-fordism", documento presentado en la conferencia en la UCLA *Pathways to industrialization and Regional Development in the 90's* (Lake Arrowhead, marzo 14-18), editado por Storper & Scott, Routledge, London-New York, 1992. Como se ha mostrado en estas tres anteriores referencias, existe también un nivel "individual" de la negociación de la participación de los trabajadores que es coherente con la flexibilidad liberal. Nosotros hemos finalmente adoptado las denominaciones flexibles".

* *Neo-taylorism*, "paradigma tayloriano más relaciones profesionales flexibles".

* *Kalmarismo*, "participación negociada a nivel social". Se trata de una alusión a la fábrica de Kalmar de fabricantes de automóviles suecos Volvo. El cierre de Kalmar en 1992 ha confirmado lo que afirmaba R. Mahon: el "compromiso kalmariano" no es necesariamente compatible con un contexto internacional liberal.

* *Toyotismo*, la posibilidad de una dualidad (*neo-taylorismo/kalmarismo*) cuando el compromiso capital-trabajo es negociado al nivel de la firma.

⁸ Cf. Piore M. J. y Sabel, C.F., *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York, 1984.

⁹ Se encontrará una contrapropuesta muy honesta de esta evolución en Rustin, M., "The Politics of Post-fordism: or, the Trouble with "New Times", *News Left Review*. 1989, Barbrook subraya que los "nuevos tiempos" del *post-fordism* no pueden ser deducidos de la teoría francesa de la regulación. Ver también el debate en la revista japonesa *Mado* en 1990.

¹⁰ Cf. Pollert, A., "Dismantling Flexibility", *Capital and Class* núm. 34, primavera 1988.

¹¹ Foster J. Woolfson, C., "Corporate Restructuration and Business Unionism: the Lessons of Caterpillar and Ford", *New Left Review*, núm 174, 1989, pp. 51-66.

¹² Cf. Leborge D. y Lipietz, A., "Fallacies and Open Issues about Post-fordism", documento presentado en la conferencia en la UCLA *Pathways to industrialization and Regional Development in the 90's* (Lake Arrowhead, marzo 14-18), editado por Storper & Scott, Routledge, London-New York, 1992.

¹³ Cf. Brown C. y Reich, M., "When Does Union Management Cooperations Works? A look at NUMMI and GM Van Nuys", *California Management Review* vol. 31, núm. 4, 1987.

¹⁴ Kato T. y Steven, R. 1989. "Is Japanese Capitalism Post-Fordist?", presentado en el *8th New Zealand Asian Studies Conference*, Christchurch, agosto 17-19.

¹⁵ Cf. L'Henoret, A., *Le clou qui dépasse. Récit du Japon d'en bas*, La Découverte, París, 1993.

¹⁶ Cf. Lazonick, B., "Capital-Labour Relations in Japan", contribución al proyecto UNU/WIDER *Capital Labour Relations*, mimeo, 1990.

¹⁷ Cf. Leclerc, Y. y Mercier, C., "Vers une gestion globale? Le partenariat dans l'industrie japonaise", *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, núm. 17, diciembre, 1989.

¹⁸ Cf. Kenney, M. y Florida, R., "Beyond Mass Production and the Labour Process in Japan", *Politics and Society*, vol. 16, núm 1, marzo, 1988.

¹⁹ Cf. Tomaney, J., "The reality of workplace flexibility", *Capital and Class*, núm. 40, primavera, 1990.

²⁰ Cf. Kern, H. y Schumann, M., *Das ende der Arbeitsteilung?*, Ch. Beck, Munich, 1984.

²¹ Cf. Hirata, H., "Travailleurs au Japon", *Revue M*, núm. 37, 1990.

²² Ver Jenson, J., "The Talents of Women, the Skills of Men: Flexible Specialization and Women" en Wood (ed.) *The Transformation of Wor?* Hutchinson, Londonm, 1985. La misma crítica va para las mujeres y los trabajadores turcos en ciertos sectores de la Alemania occidental (ver Walraff, *Op. cit.* 1986).

²³ Cf. Itoh, M., "The Japanese Model of Post-Fordism", documento presentado en la conferencia en la UCLA *Pathways to industrialization and Regional Development in the 90's* (Lake Arrowhead, marzo 14-18), editado por Storper & Scott, Routledge, London-New York, 1992.

²⁴ Ver Leborge, D. y Lipietz, A., "Fallacies and Open Issues about Post-fordism", documento presentado en la conferencia en la UCLA *Pathways to industrialization and Regional Development in the 90's* (Lake Arrowhead, marzo 14-18), editado por Storper & Scott, Routledge, London-New York, 1992. De hecho, ésta es exactamente la crítica que Gramsci dirigía después de su encarcelamiento contra lo que él pensaba que sería el *fordismo*. Foster señala con justa razón este punto, pero, identificando el *fordismo* con la política personal de H. Ford o con la imagen que Gramsci construyó en los años treinta, ignora el modo de regulación que estableció macro-económicamente el capitalismo después de la Segunda Guerra Mundial: él cree que la fractura del *fordismo* se debe primero a la sobreproducción y no a la caída de la tasa de ganancia.

²⁵ Encuesta realizada a finales de 1990.

²⁶ Ejemplo: una proposición aceptada sugería un sistema de colecta de los *kanban* (disponiendo los tickets un pedido de suministro de las piezas) para el conductor de las armazones de los autos Este pequeño detalle economiza 113 horas de marcha a pie por lo menos a cada jefe de equipo.

²⁷ Anecdóticamente, puede verificarlo siguiendo el recorrido de los obreros de este taller, realizando los movimientos de cargar y encender una pipa, durante los momentos de traslados inactivos al interior de un solo ciclo. Ahora bien, es difícil de encender simplemente un cigarrillo sobre las cadenas taylorizadas europeas.

²⁸ Cf. Lipietz, A., *Mirages et Miracles. Problemes de l'industrialisation dans le Tiers Monde*, La Découverte, París, 1985, e *idem* "Capital-Labour Relations at the Dawn of Twenty-First Century", contribución al proyecto UNU/WIDER *Capital-Labour Relations*-En francés: *l'inéluctable*. De Boeck Univ., Bruxells, 1991.

²⁹ Visita realizada en septiembre de 1991.

³⁰ Ver, por ejemplo, Sandoval Godoy, S., "Conflictos laborales y relaciones capital-trabajo en la planta Ford de Hermosillo (1986-1989) en *Estudios Sociales*, vol. 1, núm. 1, Hermosillo, junio, 1991, *idem*, "Los equipos de trabajo en la planta Ford", *Revista de El Colegio de Sonora*, núm. 2.

³¹ La misma conclusión respecto a las maquiladoras de la electrónica se encuentra en Lara Enríquez, B., "Cambio Tecnológico y heterogeneidad productiva en las maquiladoras eléctricas-electrónicas de Sonora (1980-1989)", *Estudios Sociales*, vol. III, núm. 6, Hermosillo, julio, 1992, y para las maquiladoras de origen japonés en Taddei Bringas, Y. C., "Las maquiladoras japonesas: Modelo de las "maquiladoras profordistas"?", *Estudios Sociales*, vol. III, núm. 6, Hermosillo, julio, 1992.

³² De entre una inmensa literatura, citamos Carrillo, J. (comp.), *Reestructuración industrial. Maquiladoras en la frontera México-Estados Unidos*, CNCA-Colef, México, 1989, *idem*. "The restructuring of the Car Industry in Mexico: Adjustment Policies and Labor Implications", *Texas Papers on Mexico*, núm. 90-05, Austin (Texas), mimeo, 1985.