

## El Toyotismo en Japón: ¿Cómo producir calidad, precio, disciplina y entusiasmo en un país devastado?

---

OBSERVATORIO DE CONFLICTOS :: 14/03/2007

Si leemos la biblia de Friedman y Hayek, esta dice que se debe contar siempre en toda economía con un "saludable" nivel de desocupación, y efectivamente, eso se ve en el Japón toyotista... Ese número creciente de jóvenes desempleados a los que el mundo empresa les da la espalda, ¿hasta cuando aumentará sin decir nada?

*Japón fue la cuna de una forma de producción que supero a los modelos norteamericano y europeo, siendo más tarde adoptada por todas las esferas importantes de producción en el mundo capitalista.*

### **Japón antes y después de la II Guerra.**

Japón ya era un país bien entrado en el sistema capitalista al finalizar la primera década del siglo XX, pero era el recién llegado dentro del concierto internacional. Sin embargo esto le significaba a la burguesía japonesa la ventaja de poder contar con las experiencias que las patronales estadounidenses y europeas habían tenido disciplinando a la clase obrera. Es decir, pudieron hacer consideraciones sobre el problema antes de que éste eclosionara. Japón fue la cuna de una forma de producción que supero a los modelos norteamericano y europeo, siendo más tarde adoptada por todas las esferas importantes de producción en el mundo capitalista. Pero veamos como se llegó a este modelo de producción particularmente japonés.

El taylorismo fue introducido en Japón en vísperas de la I Guerra Mundial, ya que el libro de Taylor fue traducido al japonés inmediatamente después de su publicación en 1911. El sistema norteamericano (perfeccionado por Ford) estaba caracterizado por la llamada "administración científica del trabajo", el cual intentaba reducir al máximo los tiempos muertos en la producción controlando de cerca los movimientos del trabajador, descomponiendo su trabajo en operaciones simples, creando toda una serie de puestos de control y gestión de las actividades y estandarizando los productos a fabricar. El resultado de estas ideas más la tecnología de la cadena de montaje y la cinta transportadora, fue un tipo de fábrica sumamente rígida y estandarizada: estaba preparada para la producción de muchas unidades de un sólo producto, es decir, era ideal para el naciente mercado de masas. La pirámide poblacional japonesa en expansión pareció bastar como mercado en este primer momento. Japón no sufrió los pesares de la Gran guerra pero su sindicalismo recibió una o dos lecciones del proceso revolucionario que se estaba gestando en Rusia por 1917.

Por lástima, el advenedizo competidor del sol naciente no podía ignorar la regla principal del club de los grandes capitalistas y devino país imperialista (Hobsbawm, 1994). Simplificando mucho, esta actitud le significó la participación y pérdida de la II Guerra Mundial y debido a los nefastos efectos que ésta tuvo sobre Japón, la economía japonesa se encontraba en crisis: unos 10 millones de desempleados, una destrucción de viviendas e industrias calculada en un 25% de la riqueza nacional de preguerra, pérdidas de la tercera

parte de la cosecha de arroz etc. (Beasley, 1995). Al mismo tiempo, debido a las bajas en la población y a la destrucción material, el mercado japonés se encontraba especialmente contraído y ejerciendo una pequeña demanda de varios rubros de artículos. Tras la II Guerra Mundial tuvo lugar otra evolución importante del sistema. El hecho que hizo época en las relaciones industriales del período de posguerra fue promovido por el Alto Cuartel General de Douglas MacArthur, líder de la ocupación norteamericana en Japón.

Los sindicatos proliferaron tras la promulgación de la Ley Sindical de 1945. Junto con el crecimiento de la ideología de la democratización se produce una reacción contra los privilegios y la discriminación. El movimiento obrero, aprovechando esta coyuntura de debilidad de la burguesía y el estado japonés, se enfrentó a la ocupación norteamericana. La política de deflación generalizada provocó una ola de quiebras y de desocupación y los monopolios debieron cerrar sus fábricas improductivas y desembarazarse de los trabajadores excedentes. En este contexto, la respuesta del activismo obrero fue tomar el control de las fábricas inactivas y ponerlas a funcionar. Crearon "Comités de Taller" que más tarde se unieron formando la Sambetsu o Confederación de Sindicatos de Industria. Esto se oponía directamente a los deseos de los dueños de las fábricas ya que por entonces estaban sufriendo una terrible crisis de sobreproducción, con un enorme stock de mercancías acumulado sin salida al mercado posible y en constante depreciación. El gobierno japonés y la ocupación estadounidense reprimieron estos actos. Esta tensión generó una atmósfera anticomunista catastrófica y provocó el desarraigo y aislamiento del movimiento obrero. Esto fue un duro golpe para la Sambetsu (Ichiyo, 1996).

La guerra de Corea estalló en 1950 y marcó el punto de quiebre y el inicio del crecimiento económico japonés. Si bien desde el armisticio Japón tenía expresamente prohibido el rearme<sup>1</sup>, Washington pensó que sería útil valerse del potencial tecnológico japonés para abastecer el poderío bélico de los ejércitos de las Naciones Unidas. Estados Unidos invirtió 23.000 millones de dólares en gastos militares. Las fuerzas de ocupación ordenaron que las fábricas de armamentos cerradas algunos años antes bajo su orden, fueran puestas en servicio a plena capacidad productiva. El capitalismo japonés, en otro tiempo jaqueado por el ascenso de la lucha de clases, adquiere nueva vida nutrido por la sangre de 2.000.000 de coreanos muertos en su propio país (Ichiyo, 1996). Otra postura es sostenida por W. G. Beasley quien pone más énfasis en el papel que las medidas del propio gobierno japonés y las supuestas "ventajas" de perder la guerra tuvieron en el desarrollo japonés.

Durante este período anterior a la democracia de posguerra se desarrolló un movimiento obrero politizado que llegó a la confrontación con el poder político de la ocupación de Estados Unidos y sus auxiliares japoneses. En este clima de confrontación burguesía-proletariado surge el Sohyo (Consejo General de Sindicatos) con consignas pacifistas ligadas con el ala izquierda de los socialistas. Este organismo ofrecerá tenaz resistencia los embates del Estado Japonés y la ocupación estadounidense a la clase obrera, es uno de los elementos que acompañan el paso a la democratización. Japón se independiza en 1952. Hacia el 55 la democracia de posguerra se impone como sistema estable de dominación interior de Japón. Ichiyo dice que en Japón se pisa el período de la democratización como el de un crecimiento económico ultrarrápido y de desarrollo de las industrias pesada y química. El crecimiento económico comenzó como un mito que alimentó la posibilidad de su concreción efectiva hacia fines de la década de los 50. En este contexto los propietarios de

empresas implementarán una serie de medidas aprendidas durante el proceso descrito como forma de domesticar al movimiento obrero, dentro de un sistema de producción novedoso.

### **¿Cómo funciona el sistema "Toyotista"?**

Debido a los desastres producidos por la guerra Japón tuvo que reorganizar su manera de producir. Gran parte de la fuerza de trabajo estaba destruida y había grandes nichos en el mercado japonés se encontraba contraído y debilitado in extremis (que por entonces distaban mucho del mercado de masas estadounidense), en consecuencia, no era más viable el modelo fordista de producción estandarizada en gran escala. Se necesitaban fábricas más flexibles que pudieran producir distintos tipos de productos en pocas cantidades en el menor tiempo posible. Había que reorganizar a los relativamente pocos y veteranos obreros calificados para abastecer una pequeña y variada demanda. Más tarde hubo que enfrentar a una creciente oferta de mano de obra de trabajadores jóvenes e inexpertos. El sistema Toyota, implementado originalmente en la producción textil y luego elevado a la producción automotriz, resultó ser muy elástico; especial para enfrentar exitosamente a las necesidades de diversificación más difíciles.

El Toyotismo se diferencia de sus antecesores norteamericanos en algunos puntos centrales:

- En Toyota se trabaja sobre la variedad, no sobre la estandarización y la uniformidad.
- Una fábrica flexible necesita obreros flexibles, trabajadores polivalentes que se adapten a distintas necesidades de producción según los casos, a diferencia del obrero autómatas que sólo sabe mover una palanca en el modelo fordista-taylorista.
- Los obreros no son más entes individuales sino que se mueven en grupos o "células de producción".
- Se eliminan gastos superfluos. La supervisión y los controles de calidad pasan a estar a cargo de las células en vez de ser puestos de trabajo especializados.
- Se genera el llamado "Mundo Empresa" en donde obreros y sindicatos aíslan del mundo exterior de competencia inter-empresas y pasan a nuclear sus esfuerzos en aumentar la productividad de su nuevo universo, ya que de esto dependen sus propios beneficios.
- El "salario a la antigüedad" y el "empleo de por vida" son dos características específicas de la industria japonesa. Sin embargo con el crecimiento de la empresa Toyotista la competencia entre obreros y entre células de producción vuelve al sistema de remuneraciones un sistema de "salario al mérito".

El ideólogo de ésta forma de producción fue el ingeniero Tai Chi Ohno quien argumentaba que los pilares del modelo Toyotista eran la producción just-in-time y la "autonomatización". El primero implica la producción justa en el momento preciso, lo que contrasta con la producción en masa. Se produce lo que se puede vender efectivamente, considerando toda acumulación de materiales un fracaso. Se trabaja tendiendo en lo posible al "stock cero", es decir, intentado mantener al mínimo la cantidad de productos o materias primas en

depósitos propios, para así evitar las crisis de sobreproducción. Esto se logra en parte mediante la contratación de empresas terciarizadas, siendo éstas las proveedoras de materiales en cuanto la empresa madre los necesita. Sin embargo este sistema conlleva los riesgos de trabajar siempre al límite: En Toyota si un camión se atrasa acarrea un atraso en toda la producción, lo que genera una presión enorme sobre los proveedores (Watanabe, ...) Para hacer frente a una gran demanda en los años 50, Toyota intentó aumentar la productividad sin aumentar el personal. Para ello se valió del método de Kan-Ban, que fue tomado de los supermercados y que consiste en "alimentar" de unidades al último eslabón de la cadena de producción y sólo reponer lo "consumido" por éste. La "célula productiva" debe asumir todas las tareas de la producción e ir mejorando su rendimiento si es que quiere ganar jugosos "premios" a la eficiencia.

La "autonomatización" corresponde a la mayor autonomía que la maquinaria va ganando a costa del personal humano. En este sentido la "autoactivación" implementada por Ohno se refiere a la capacidad de las máquinas automáticas de iniciar solas el proceso productivo. Recordemos que el objetivo de la "fábrica flexible" era hacer frente a la mayor cantidad de demandas con poco personal. El fin al que aspira toda empresa es la reducción constante de costos, lo que implica también la reducción de un grupo cada vez mayor de factores de producción considerados inútiles (la llamada escuela marginalista considera a la fuerza de trabajo humana como uno más de los "factores" igual que una tuerca o un microchip).

### **Cambios en las relaciones laborales y domesticación de la clase obrera.**

¿Cómo afectó este sistema a la clase obrera? Para responder a esto tendremos que describir cómo funcionaban los sistemas salariales y el sindicalismo japonés.

La nueva división y organización del trabajo tuvieron que darse sobre la base de ciertas condiciones previas, obviando el tópico estereotipado del llamado "grupismo japonés". Ciertos elementos típicamente japoneses hacen a la regulación de las empresas y los niveles de los salarios (Coriat, 1995).

Un primer elemento es llamado "sindicalismo de empresa" el cual tiene un carácter "cooperativo" más que conflictivo con respecto a la empresa. Luego de que la patronal les inflingiera fuertes daños a los llamados "sindicatos de industria", estos tuvieron que adaptarse a las nuevas reglas del juego y, si querían permanecer en él, debían operar una transformación radical. Muchos líderes sindicales fueron purgados y lo que quedó del sindicalismo japonés emprendió una transición a la vigilancia de los intereses del capital para así ganarse un lugar en el nuevo reparto de beneficios y poder. Por más que no hayan desaparecido las luchas por el salario, estas pasaron a estar regladas y el activismo obrero paso a moverse dentro de los límites del universo de la empresa y el crecimiento de ésta marcó su norte.

Desde las reformas introducidas por la administración estadounidense, la sindicalización de los recién contratados es automática; asimismo, el sindicato recauda directamente las cotizaciones (obligatorias) de los asalariados. Este nuevo sindicalismo se encuentra integrado a la empresa: por más que los sindicatos tengan sus propias jerarquías, es muy común que el paso por los sindicatos sea un requisito para ascender de nivel en los escalafones de la empresa. De esta forma, la jerarquía sindical coexiste en una relación

simbiótica con la de la empresa. Las reivindicaciones que plantea el nuevo "defensor de los trabajadores" son sospechosamente orgánicas a los intereses de la empresa. La dirección de la empresa y los sindicatos trabajan en conjunto para aumentar la productividad y las ganancias de la empresa, lo que se declara como provechoso para los trabajadores. A pesar de todo, el nivel de "cooperación" varía según los casos.

Otro factor es el "empleo de por vida". Recordemos los nefastos efectos que tuvo la guerra sobre la mano de obra: ésta era espacialmente escasa, en especial el grupo de hombres adultos experimentados, mientras que había una abundancia relativa de mano de obra joven y no calificada. Esto forzó a los empresarios en competencia entre si a implementar políticas de retención de mano de obra, se ofrecían varios beneficios al trabajador, como planes de vivienda, por ejemplo. La promesa de perpetuidad en el empleo fue en este sentido una herramienta clave junto con el otro gran pilar de esta propaganda: el salario a la antigüedad, el cual incita a los trabajadores a acumular la mayor cantidad de años en el mismo trabajo para así gozar de salarios más altos. Con el crecimiento económico y la necesidad de aumentar el personal, esta diferenciación obrero nuevo-viejo, tedió a formar una suerte de "aristocracia obrera". En momentos de recesión económica ocurre el proceso inverso: hay que reducir personal. Digamos que el recurso del "empleo de por vida" era tan flexible como la fábrica toyotista.

El salario a la antigüedad o "sistema Nenko" da cuenta de la compleja suma de elementos que forman el salario japonés. En realidad el salario por antigüedad es uno de los múltiples factores que determinan el nivel salarial del obrero toyotista: hay una parte "fija" (aunque negociable) y una variable (bono bianual de 1/3 del salario anual), así como también una prima de jubilación. El sistema Nenko toma en cuenta entre otras cosas el puesto de trabajo, la calificación inicial del trabajador y la antigüedad del trabajador. El lugar central en esta ecuación es ocupado por la última variable, siendo Japón el lugar en donde se extrema más: Hay jóvenes con buena calificación peor remunerados que trabajadores más antiguos pero peor calificados. Este fenómeno de pagar relativamente mal a los jóvenes se acentuó con la crisis del petróleo en los 70. La pirámide poblacional de inicios de la posguerra (muchos jóvenes, poco mayores) y el papel funcional a la empresa parecen explicar estos hechos. La estructura del llamado "mundo empresa también favorece esto, ya que crea a su interior mercados internos de trabajo gracias a la movilidad y promoción que caracterizan a sus escalafones.

El sistema de "salario por antigüedad" tiene sus trucos: si un obrero trabaja para la misma sociedad sin interrupción durante 20 años su salario se eleva y su nivel de vida y status social mejoran proporcionalmente. Pero si la sociedad quiebra él tendrá dificultades para encontrar un empleo con el mismo salario y mantener su nivel de vida. Para comenzar, adquirió su calificación en función del sistema particular de su empresa y ésta frecuentemente tiene poco valor universal (en esa época los mecánicos eran mecánicos en todos lados). Y aunque su calificación llegara a ser universal, su status social no lo es (Ichiyo, 1996).

Falta otro elemento para comprender el sistema salarial japonés y es el Shunto u "ofensiva de primavera", el cual constituye el complemento del Nenko. Coriat lo define como "un procedimiento social de actualización anual del salario". Los sindicatos realizan todos juntos

medidas de fuerza justo al cierre del ejercicio contable y el balance de las empresas, y en el momento en el que se toman las dediciones presupuestarias en el Estado para el siguiente año fiscal. Se trata, entonces, de una negociación colectiva en donde se define el nivel de salarios de una sola vez. Es una lucha extremadamente pautada y al parecer ordenada, lo cual aleja definitivamente al "sindicalismo de empresa" de la imagen del sindicato combativo e insistente que se veía por entonces en los archipopulares Welfare States occidentales y aún más de las sacudidas obreras del período de entreguerras. Según Ichiyo, ésta táctica sindical era una pantomima inofensiva que no atacaba la raíz del problema.

Atinada es la pregunta de John Holloway (Holloway, 1988), refiriéndose a la implementación del modelo toyotista en la fábrica de Nissan en Sunderland, Inglaterra: ¿Por qué fue derrotado el trabajo? Además de contar con el capital y una excusa para amenazar con el despido a sus trabajadores, los delegados obreros y sindicatos fueron debilitados al integrarlos en el esquema de participación de la empresa. Nissan, paradigma del toyotismo en Inglaterra muestra claramente las características de este sistema en cuanto a la relación capital-trabajo. El uso extensivo de la tecnología significa que muchos de los problemas de control pasan del control de calidad a la responsabilidad de los equipos de trabajo y de las nuevas computadoras. El trabajador se domestica porque, al instalar la nueva fábrica en un lugar despoblado en una región con alto desempleo, muchos de los problemas de control del personal se transfieren al punto de una selección. Al asegurarse que sólo se les dará trabajo a los obreros con mejor predisposición, la patronal no sólo resuelve el problema del activismo sindical, sino también cuestiones de calidad, flexibilidad y disciplina. Los trabajadores y los sindicatos se identifican plenamente con los objetivos de la empresa, ya que la nueva empresa no excluye a los sindicatos, sino que los hace pasar por un proceso de selección como a los trabajadores, teniendo que satisfacer a la empresa con una actitud sumisa y diligente.

Esta instalación de nuevas industrias generaba verdaderas fortalezas en donde el mundo empresa adquiriría su máxima expresión: Ciudades empresa, mundos cerrados sobre si mismos. Varias hechos abrumadores muestran como estos mundos devoraban a los trabajadores. La standarización del proceso de trabajo es aplicada de manera individual en cada empresa, privando al trabajador o a la trabajadora de una calificación universalmente reconocida y contribuyendo a encerrarlo en su empresa (Ichiyo, 1996). En ciertas empresas los obreros viven literalmente dentro del complejo de la fábrica (en la fábrica Atshugui de Sony, muchachas de entre 14 y 17 años estudiaban, comían y dormían ahí, un verdadero internado). En estas ciudades, la mayoría de los consejeros municipales son los voceros de sus amos capitalistas y manipulan los negocios de la ciudad en beneficio de aquellos. Como toda la ciudad siente su dependencia en relación a la empresa, los disidentes son amenazados de ostracismo. La enormidad del poder de estas empresas se puede medir con el hecho de que la familia Toyoda [luego cambiaran el nombre a Toyota por razones de armonía fonética] que se lanza a los negocios con una fábrica de máquinas textiles a comienzos del siglo en la ciudad Omoro, logró rebautizarla por Toyota City, cuando Toyota Motors se transformó en uno de los primeros constructores de automóviles del mundo (Ichiyo, 1996).

Las fábricas "madre" se rodean de una basta red de firmas subsidiarias que elaboran las partes del producto final o proveen servicios a la empresa principal, son ramas de la firma

que las contrata. De esta manera pareciera que la empresa toyotista tiene pocos y bien pagados obreros, cuando la realidad es que debajo de esta cortina legal se esconde los trabajadores subcontratados de estas empresas subsidiarias, mucho peor remunerados.

### **Balance provisional.**

Esta nueva forma de organización de la producción nacida en Japón tuvo graves repercusiones en la relación capital-trabajo. Algunas podrían enumerarse.

- 1) La organización integral de los empleados de la empresa en grupos orientados hacia el interés de la misma. Los equipos de trabajadores son alentados por medio de premios a proponer formas de mejorar la producción (en horas no pagadas).
- 2) Estructuración de los trabajadores en una jerarquía que los divide, dando entre ellos un sentimiento de privilegio en relación a otros.
- 3) Competencia-rivalidad artificialmente organizada entre los trabajadores. La competencia entre empresas se transponla a una competencia al interior de ellas.
- 4) Un semi colectivismo. Imagen deformada del colectivismo obrero. Las "células de producción" hacen que los trabajadores se controlen solos: los equipos reciben premios a la eficiencia, si un miembro falta, los otros deben hacer su parte del trabajo. De esta manera la competencia inter-equipos hace que éstos traten férreamente a sus miembros para no quedarse atrás.
- 5) Intimidación, ostracismo y en última instancia aplicación de la violencia física ejercida por parte de los guardianes de la empresa o los matones del sindicato o la policía contra los que no se amoldan.
- 6) Un "sindicato" que trabaja como protector eficaz y a menudo el más violento de todo este sistema. (Ichiyo, 1996).

Pareciera que este nuevo método de "control del poder del trabajo" (Holloway, 1994) funciona como reloj, pero, de la misma manera que tiene sus particularidades que lo hacen eficiente, tiene sus propios riesgos. Habría que ahondar en estos, si se quiere tener un buen balance a principios del siglo XXI. Algunos problemas se pueden adelantar: la crisis del petróleo golpeó a Japón en los 70 y mostró al mundo los riesgos que conlleva el producir con lo justo (stock cero y just-in-time), ya que un sistema sin existencias de producción reservada no puede hacer frente a estos problemas. Por otro lado, este sistema es utilizado principalmente por países sumergidos en el neoliberalismo. Si leemos la biblia de Friedman y Hayek, esta dice que se debe contar siempre en toda economía con un "saludable" nivel de desocupación, y efectivamente, eso se ve en el Japón toyotista... Ese número creciente de jóvenes desempleados a los que el mundo empresa les da la espalda, ¿hasta cuando aumentará sin decir nada?

---

### **BIBLIOGRAFÍA:**

BEASLEY, W. G., Historia contemporánea de Japón. Ed. Alianza, Madrid, 1995.

CORIAT, Benjamin, Pensar al revés. Trabajo y organización de la empresa japonesa. Cáp. 3, Siglo XXI, México, 1995.

HOBBSAWM, Eric, Historia del siglo XX. 1914-1991, Crítica, barcelona, 1994

HOLLOWAY, John, "La rosa roja de Nissan", en Cuadernos del Sur, N° 7, Buenos Aires, 1988.

HOLLOWAY, John, "Surgimiento y caída del Keynesianismo", en HOLLOWAY, John, Marxismo, Estado y Capital. La crisis como expresión del poder del trabajo. Fichas temáticas de Cuadernos del Sur, Buenos Aires, 1994.

ICHIYO, Muto, Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón. Antídoto, Bs. As., 1996.

WATANABE, Ben, "Organizar a los desorganizados." Martinez. Oscar A. (comp.) Japón: Milagro o pesadilla? La otra cara del Toyotismo. Ed. T.E.L.

---

### **Nota:**

(1) El artículo 9 de la constitución de Japón de posguerra alude a esto: "Aspirando sinceramente a una paz internacional basada en la justicia y el orden, el pueblo japonés renuncia para siempre a la guerra como derecho soberano de la nación y a la amenaza o al uso de la fuerza como medios de resolución de las disputas internacionales. (...) No será reconocido el derecho de beligerancia del estado."

*Observatorio de Conflictos, Argentina*

---

[https://www.lahaine.org/mundo.php/el\\_toyotismo\\_en\\_japon\\_ico\\_mo\\_producir\\_cal](https://www.lahaine.org/mundo.php/el_toyotismo_en_japon_ico_mo_producir_cal)