

JAPON: ¿MILAGRO O PESADILLA?

La otra cara del Toyotismo

Ben Watanabe

Hideo Totsuka

Muto Ichiyo

Oscar A. Martínez (compilador)

TALLER DE ESTUDIOS LABORALES

T.E.L.

JAPON: ¿MILAGRO O PESADILLA?

La otra cara del Toyotismo

Ben Watanabe

Hideo Totsuka

Muto Ichiyo

Oscar A. Martínez (compilador)

T . E . L .

Índice

Presentación 1

Muto Ichiyo

Luchas de clases en el Japón de posguerra, pasado, presente y futuro

Hideo Totsuka

La sociedad corporativa japonesa

Ben Watanabe

Organizar lo desorganizado

Ben Watanabe

“Karoshi”, nuevo estilo de muerte causada por el trabajo

Presentación

El Gobierno y los empresarios están impulsando nuevas y más profundas formas de flexibilidad de la legislación laboral y de las condiciones de trabajo. Buscan lograr una total arbitrariedad en las condiciones de contratación y despido de los trabajadores, así como en el uso de la mano de obra.

Frente a esta ofensiva los trabajadores han desarrollado múltiples acciones de resistencia, desde conflictos puntuales, hasta paros generales, incluyendo jornadas y documentos de denuncia.

También se ha generado un debate acerca de las respuestas y alternativas válidas y posibles en el interior del movimiento obrero (ya sea en sindicatos, comisiones internas, agrupaciones) en instituciones de corte académico o que colaboran con organizaciones sindicales.

En ese debate, así como en los medios de comunicación, se hace referencia en muchos casos a la realidad de otros países, tanto para mostrar los extremos a lo que no se querría llegar (por ejemplo Malasia) o para mencionar ejemplos de lo supuestamente deseable. En este último caso se suele aludir a Japón o Alemania (este último país a veces incluido en el llamado modelo “Renano”). La mayor parte de las veces se suelen realizar afirmaciones a partir de un conocimiento fragmentario o caricaturesco de esas realidades, o bien a partir de la presentación que hacen los mismos empresarios.

Aquí pretendemos colaborar en la discusión aportando información sobre un caso específico: el modelo japonés, presentando artículos que muestran otra cara de ese país, aquella que las consultoras, los medios de comunicación e incluso algunos profesionales de renombre tienden a omitir sistemáticamente¹.

Esta recopilación intenta, precisamente, alertar sobre los peligros que acarrea proponer supuestas soluciones que llevan a los trabajadores y al conjunto del pueblo, a un callejón sin salida, y que una vez más lo ubican como furgón de cola o fuerza de choque de alguna fracción de las clases dominantes.

La gravedad y profundidad de los cambios que estamos enfrentando, no deberían llevarnos a buscar virtudes donde no las hay (para los trabajadores) o a conformarnos con un hipotético mal menor, sino por el contrario debería impulsar la búsqueda de ideas y acciones que respondan a las necesidades e intereses de los trabajadores.

Surgimiento y actualidad del modelo Toyotista

El Toyotismo, supuesto método progresista de producción, es en realidad un desarrollo empresario que comienza en Japón con despidos masivos, represión y destrucción de sindicatos. El surgimiento de esta forma de producción no sólo responde a una búsqueda empresaria de mayores ganancias y productividad, sino también al intento de debilitar y someter a los trabajadores.

Se buscó, y logró, destruir un sindicalismo organizado y combativo. La derrota del sindicato en la Toyota, en 1950, con miles de despidos fue la primer derrota del sindicalismo combativo en Japón.

En 1952 y 1953 se producen nuevas derrotas, que incluyen lock-out empresario (Nissan), y represión. Luego de la desestructuración del sindicalismo, las empresas crearon lo que hoy constituye uno de los rasgos principales del movimiento obrero japonés: los sindicatos por empresa (tal vez sería más correcto decir sindicato *de* la empresa).

Incluso la Toyota disuelve el sindicato que la misma empresa había creado y lo sustituye por uno nuevo por la “la falta de colaboración del anterior”. La campaña del nuevo sindicato se hizo a través del lema “proteger nuestra empresa para defender la vida.” (Es llamativo que autores como Coriat comenten parte de estos hechos, para después hablar de los rasgos cooperativos y democráticos del modelo japonés).

Es así que a través de la represión y mediante diversas vías de cooptación (como mecanismos formales de participación, una aparente estabilidad laboral, prestamos para la vivienda, etc.²) que utilizan

¹ Dentro del mundo académico una visión apologética del modelo japonés es la presentación que realiza B. Coriat, un profesional prestigioso y con imagen de progresista, en su libro “Pensar al Revés”. En este trabajo llega a hablar incluso de la democracia industrial que occidente podría copiar de Japón.

² La variedad de mecanismos de cooptación, y sus implicancias se encuentran ampliamente desarrollados en los artículos que conforman esta compilación.

las empresa, se constituye un sindicalismo totalmente subordinado a la empresa, que se limita a discutir pequeños ajustes en los marcos de las condiciones y objetivos impuestos por la empresa.

Incluso este tipo de sindicato existe prácticamente sólo en el caso de las grandes empresas, ya que a medida que desciende el tamaño de la planta es menor el grado de sindicalización.

Es a partir de esas derrotas, y la consiguiente imposición del modelo de producción toyotista (que es descrito en los artículos que conforman esta recopilación), que la industria japonesa logra una alta producción por obrero en relación a los promedios internacionales³.

A esta mayor producción por obrero⁴, se le une un fuerte superávit de la balanza comercial de productos manufacturados. Esta situación explica en parte los altos salarios de un segmento de los trabajadores japoneses.

Pero esa situación es impensable para todos los países al mismo tiempo (ni siquiera es posible para todos los países industrializados a la vez), ya que no existiría demanda que lo posibilite⁵. El predominio japonés en algunos segmentos del mercado mundial es un nuevo capítulo de la lucha entre capitales, donde los más poderosos subordinan o directamente destruyen a los demás con la consiguiente secuela de desocupación, cierre de empresas, empobrecimiento de ciudades enteras, etc.

Los altos niveles salariales en Japón se explican además por las ganancias provenientes de las plantas de empresas locales ubicadas en otros países, es decir es un bienestar basado en la explotación de otros trabajadores.

Ahora bien, a partir de la creciente competencia de empresas de otras nacionalidades, y frente al alto costo relativo de la mano de obra, y a la falta de trabajadores debido al trabajo alienante en las plantas⁶, las empresas han tomado dos caminos: automatizar aún más sus plantas (como la planta Nissan de Kiushu, o la Mazda en Hofu), o transferir sus plantas al exterior (como Sony o Toyota).

En la actualidad se puede ver que las empresas están trasladando sus plantas a Malasia, Singapur, etc. y en este momento Japón está adquiriendo electrodomésticos producidos por empresas japonesas radicadas en el exterior. Las empresas utilizan el mismo argumento que aquí: los menores costos salariales y la flexibilidad para el uso de la mano de obra que hay en esos países. Buscan la competencia entre trabajadores, a través del chantaje y la amenaza de cerrar la planta y transferirla a otra región, donde los costos serían más bajos y los trabajadores más “colaboradores”.

En 1993 el Ministerio de Trabajo de Japón informó que el 60% de las empresas había iniciado una reducción de personal vía despidos, retiros adelantados y cese de contratos, limitándose también las horas extras. Además están teniendo lugar reducciones salariales y recortes en los beneficios.

Frente a esta realidad incluso los sindicatos más subordinados a la patronal empiezan a pedir que no se reduzcan puestos de trabajo.

Es decir, que si bien parte de los trabajadores japoneses están mejor económicamente que en nuestro país (ya veremos a qué costo), también están amenazados por la flexibilidad y la reestructuración, y están perdiendo derechos y conquistas.

Las condiciones de trabajo en Japón

En primer lugar se debe realizar una distinción que es ignorada o ubicada en un segundo plano en los estudios: existen en Japón al menos dos mundos laborales claramente diferenciados. Uno se corresponde con el personal estable de las grandes empresas vinculadas a la exportación, que abarca cerca de un 30% de la mano de obra. Este sector es el que cuenta con los supuestos privilegios del empleo vitalicio y la carrera dentro de la empresa, que son tan mencionados y elogiados (ya veremos párrafos abajo lo relativo de esos beneficios).

³ La primer ingenuidad (¿o demostración de mala fe?) es suponer que dicha trayectoria histórica puede ser imitada (suponiendo que quiera ser imitada) simplemente a través de algunos cambios en la organización de las empresas.

⁴ Habría que determinar cuanto tiene de mayor productividad y cuando de pura intensificación del trabajo.

⁵ En este caso son Lipietz, A. y Leborgne, D. en “El posfordismo y su espacio”, Realidad Económica N° 122, quienes comentan los límites y costos del desarrollo japonés, para luego dedicarse a encontrar en este modelo de producción y en el de otros países, formas de acumulación capitalista hipotéticamente benéficas para trabajadores y empresarios.

⁶ Algunos indicadores de las duras condiciones de trabajo en las empresas japonesas se presentan en las páginas siguientes, pero tienen un mayor desarrollo en los artículos de Ichiyo y Watanabe.

Pero existe un segundo mundo, ampliamente mayoritario -cerca de un 70% de los trabajadores-, para el cual términos como empleo vitalicio, carrera laboral, etc. no tiene ningún significado.

Es decir que el supuesto bienestar de los trabajadores es en realidad la situación de un sector acotado, una tercera parte de ellos, en tanto que el resto se encuentra en condiciones semejantes a las nuestras o peores.

Veamos en primer lugar las condiciones de trabajo de ese segmento “privilegiado”:

El empleo vitalicio, del que tanto hablan los defensores del toyotismo, comienza a ser implementado en 1965, se aplicó exclusivamente en este sector, y en la actualidad está siendo abandonado por las empresas. Pero además significa el retiro obligatorio a los 55 años, o la transferencia a puestos de menor responsabilidad. Además de ningún modo significa una estabilidad absoluta, ya que si un trabajador es problemático para la empresa puede ser despedido sin mayores contemplaciones.

El salario por antigüedad, también una institución en este sector, significaba un mecanismo de retención de los trabajadores en la empresa, un método para garantizar la “fidelidad”, ya que el cambio de empleo implicaba perder parte del salario. Pero la parte del salario que era determinada por la antigüedad, ha sido paulatinamente reducida en tanto que se amplía el salario por *mérito*, mérito que es definido subjetivamente por los jefes.

Pero incluso estos beneficios, que están siendo abandonados, se basan en muy duras condiciones de trabajo. Una muestra de esas penosas condiciones laborales en Toyota lo brinda el alto grado de rotación de la mano de obra: en 1990 un 25% de los trabajadores abandonaban la empresa en el primer año, es decir que no soportaban un año las formas de trabajo que impone la empresa.

En general, es difícil para las empresas industriales obtener mano de obra, ya que los jóvenes con estudios secundarios (principal fuente de trabajadores de la industria japonesa) consideran a los empleos como “sucios”, “duros” y “peligrosos”. Esto obliga a los fabricantes a imponer horas extras a los restantes trabajadores, y a contratar personal temporario.

Mientras los defensores del toyotismo hablan de las virtudes históricas del modelo, y elogian al supuesto enriquecimiento del trabajo, los jóvenes japoneses eluden o huyen de un sistema “tan humano”, y la propia Toyota se vio obligada a comienzos de los años 80 a realizar concesiones (como ampliar los volúmenes de stock, y restringir el alcance del Justo a Tiempo), y modificar la estructura productiva para obtener mano de obra con mayor permanencia.

Toyota ha desarrollado últimamente formas más sutiles y perversas de explotación que las formas que usó clásicamente, para retener la mano de obra y a su vez aumentar sus márgenes de ganancia. Entre ellas se encuentra la búsqueda de la autoadjudicación de responsabilidades que luego serán controladas por los jefes. En los hechos significa una nueva forma de remuneración por producción.

También se transfiere mayor responsabilidad hacia los trabajadores en lo que respecta al aumento de la producción. Y como se sabe mayor responsabilidad sin mayor autoridad sólo significa mayor presión y tensión.

Para ese tercio de trabajadores en mejores condiciones que el resto, la contracara de los beneficios del empleo de por vida y el salario por antigüedad, es una de las jornadas laborales más largas del mundo (un promedio de horas de 2200 anuales en el sector automotriz), ritmos agotadores y el Karoshi, la muerte súbita por exceso de trabajo. Tal vez sea precisamente el Karoshi la mejor demostración de las condiciones de trabajo para los trabajadores japoneses, el síndrome de agotamiento físico y mental, que de acuerdo a las últimas informaciones provoca alrededor de 1800 casos de infartos de miocardio, paros cardíacos y hemorragias cerebrales por mes, representando unas 10.000 muertes por año (sobre este tema se incluye un breve trabajo de Ben Watanabe). Se basa además en el perjuicio de los restantes trabajadores, y es posible a partir de un enfrentamiento entre los propios trabajadores. Esta es la “promesa” Toyotista.

Por supuesto que en el 70% restante de los trabajadores no existen los beneficios pero si los perjuicios antes señalados. En este segmento mayoritario de la clase obrera, las condiciones de trabajo, la pobreza y las condiciones de vida son en muchos casos semejantes a las del tercer mundo.

Japón: ¿milagro o pesadilla?

Es más, se puede decir que en la base del sistema japonés de producción se encuentran trabajadores descalificados, realizando tareas manuales, con herramientas simples, sin protección legal y con bajos salarios.

En muchos casos no existen fines de semana u horario laboral, ya que el trabajador debe estar disponible cuando las grandes empresas necesitan aprovisionarse de suministros de acuerdo al Justo a Tiempo.

Cabe acotar que incluso en las grandes y poderosas empresas se encuentran trabajadores sin ningún tipo de estabilidad, realizando las mismas tareas que los trabajadores estables, pero con menores salarios y con jornadas más elevadas de trabajo.

De este sector también forman parte trabajadores inmigrantes que realizan los peores trabajos, en pésimas condiciones y con salarios aún más bajos⁷.

En lo que hace a la forma de organizar el trabajo y la producción del modelo toyotista, se puede decir que la primera condición -imprescindible-, para que pueda funcionar, es la flexibilización de los derechos de los trabajadores. Se debe poder disponer de la mano de obra en la cantidad y en las condiciones que en cada momento considere necesaria la empresa.

La producción se estructura a partir de un número mínimo de trabajadores (aquellos que tendrían las “ventajas” de las que tanto se habla, pero que deben estar entregados de cuerpo y alma a la empresa), y se amplía a través de la contratación, el trabajo a destajo, o las horas extras (lo que explica la altísima cantidad de horas trabajadas por los obreros automotrices de Japón)

Otro elemento central es el trabajo en equipo, que implica un fuerte control entre los propios trabajadores. Dado que la carga de trabajo, la responsabilidad sobre la producción, y los premios son grupales, cada miembro del grupo se constituye en un jefe de sus compañeros, tanto para controlar el trabajo como para controlar el ausentismo.

Un tercer elemento clave en el modelo toyotista es el tan elogiado sistema *Kaisen* de mejora continua de la producción. Consiste en cambios y mejoras en la maquinaria, la organización del trabajo y la producción propuestas por los trabajadores. Pero esta “mejoras” deben apuntar al aumento de los ritmos de trabajo, la reducción de los tiempos muertos y la reducción del número de trabajadores necesarios para llevar adelante la producción, teniendo como contrapartida un plus salarial.

El problema es que pasado cierto tiempo se establecen nuevos estándares productivos (es decir nueva cantidad de producción, nuevos ritmos y cantidad de trabajadores) a partir de la aceleración de la producción lograda por las propuestas de los propios trabajadores, y ese es el nuevo piso que se debe superar para lograr el plus en las remuneraciones.

La trampa de lograr mayor producción en base a una promesa salarial, para que luego esos nuevos y mayores ritmos de trabajo queden como obligatorios sin la mejora salarial, no es nueva ni desconocida por los trabajadores sólo que aquí se la denomina con el elegante nombre de *Kaisen*. Este sistema implica a su vez una tendencia continua a la reducción de la mano de obra, ya que se logra mantener o aumentar la producción con menos gente.

Por otra parte los llamados métodos participativos (círculos de calidad, programas de sugerencias, etc.) son medios para apropiarse del saber obrero, para lograr que los trabajadores se involucren con los intereses de la empresa y tomen sus objetivos como propios. A su vez buscan que estos canales de expresión reemplacen a los sindicatos.

No hay en el modelo toyotista promesas o elementos favorables a los trabajadores. La transferencia del Toyotismo a occidente no significa un enriquecimiento del trabajo, ni una mayor democratización de las relaciones laborales, sino que por el contrario implica la intensificación del trabajo, el aumento del tiempo de trabajo, la precarización del empleo, y la destrucción de un movimiento obrero autónomo. Implica la creación de sindicatos como apéndices de la gerencia de relaciones humanas de la empresa⁸.

⁷ Al igual que sucede con los trabajadores turcos en Alemania, o con los trabajadores de los países limítrofes en Argentina.

⁸ Ejemplos de las formas que toma esta transferencia y sus resultados, pueden verse en Salerno, M. “Producción, trabajo y participación: Círculos de Calidad y Kan ban, una nueva inmigración japonesa” y Parker, M. y Slaughter, J. “EE.UU.: El “trabajo en equipo” ideología y realidad”. en **Pensando la Reconversión**. Oscar Martínez (compilador) CIPES, Bs. As. 1994.

Significa además transferir la competencia entre capitales a la competencia entre trabajadores incluso dentro de la misma empresa.

El Toyotismo significa una continuidad y una profundización de las formas históricas que toma el proceso de trabajo bajo el capitalismo. Es así que no desaparecen, sino que aumentan la subordinación del trabajador a la maquinaria y al plan empresarial, la descalificación del trabajo, la eliminación de los tiempos muertos con la consiguiente intensificación del trabajo, y la expropiación del saber obrero (aunque ahora aparezca en la superficie, por ejemplo, como entrega voluntaria del saber a través de los círculos de calidad), elementos inherentes al desarrollo del proceso productivo en el capitalismo.

Considerando al conjunto de los trabajadores, sin diferenciar por sector, se pueden ver algunas cifras que muestran el grado de intensidad del trabajo. Es decir que la alta productividad de la industria japonesa se debe en gran medida a un prolongado tiempo de trabajo y a ritmos infernales en la producción.

El promedio de horas anuales trabajadas es de 2023 (el promedio europeo es, por ejemplo, de 1668 horas), y de ellas aproximadamente 150 horas, cerca de 19 días de trabajo al año, son horas extras no remuneradas, que se brindan como “colaboración” con la empresa.

El tiempo promedio de descanso en Tokio es de 5 horas y 21 minutos, en tanto que el período de vacaciones efectivamente tomados suele variar entre 5 y 9 días.

Después de este breve análisis de las condiciones de trabajo en el Japón, pasemos a un tema íntimamente relacionado con los formas de producción, y las condiciones de trabajo: la discusión sobre **la competitividad**.

Acerca de la competitividad

Es frecuente que junto a los llamados a imitar a los países supuestamente triunfadores, se encuentren propuestas que hablan de los modos “virtuosos” de lograr la competitividad.

Entonces economistas, sociólogos, gobiernos, empresarios, medios de comunicación, etc. repiten que “debemos ser competitivos”, que la única salida y la única forma de lograr mejoras para los trabajadores es la competitividad.

Aquí pretendemos dejar planteada una discusión, que seguramente requiere ser ampliada: si aceptamos la lógica de la competitividad quedamos instalados en el terreno de los empresarios. En ese punto sólo no queda aceptar la flexibilidad, la desocupación y la rebaja y flexibilidad salarial, y a lo sumo podemos discutir ciertos matices, es decir “humanizar el modelo”. Obviamente la salida no pasa por decir “no seamos competitivos”, sino por la necesidad de pararse en otro lugar, de no hacernos cargo de las necesidades del capital y construir una lógica de los trabajadores.

La posibilidad de lograr frenar la destrucción de las conquistas del movimiento obrero, está directamente relacionada con la necesidad de romper con el discurso de la competitividad que lleva al enfrentamiento entre los trabajadores.

El desarrollo del capitalismo implica una continua y creciente concentración y centralización del capital, y conlleva una lucha por ganar nuevos mercados donde los únicos beneficiados (cualquiera sea la forma que tome la competencia) son los sectores empresariales más poderosos. La competitividad es precisamente eso: asegurarse los mercados que se tienen y ganar nuevos mercados. Por supuesto los mercados que se ganan alguien los pierde y eso significa trabajadores que pierden su fuente de trabajo.

En este marco planteos tales como *competitividad-calidad*, *competitividad-no costo* o conceptos semejantes, es decir formas de competencia en las que nadie perdería, que plantean Coriat, Lipietz y demás integrantes de la Teoría de la Regulación, suenan muy ingenuos.

La posibilidad de una competencia sin destrucción de fracciones del capital y sin reemplazo de trabajadores por maquinaria, sólo existe en la imaginación de quienes quieren ser “progresistas” por un lado, y no enfrentar a las empresas y el estado por el otro.

Si se acepta esa lógica se deben aceptar las condiciones patronales para ser más competitivos que las otras empresas del propio país y que los otros países. Esto lleva a que los trabajadores de las otras empresas o países a su vez acepten bajar salarios y perder conquistas, por lo que a su turno uno deberá

ceder...Un juego que nunca termina, en el que los trabajadores pierden siempre y cada vez más y en el que los empresarios avanzan y salen cada día más fortalecidos.

Y no se trata simplemente de una transferencia de empresas y puestos de trabajo de un país a otro. Los puestos de trabajo que se pierden en un país no se crean en su totalidad en otro. En la medida que la transferencia de plantas responde a que en los países receptores se aceptan condiciones de trabajo más perjudiciales e injustas, con menos trabajadores se logrará la misma o una mayor producción.

Los profesionales o dirigentes que acepten el discurso de la competitividad (en nombre de la defensa de las fuentes de trabajo, de la modernidad, de la eficiencia o cualquier otra idea por el estilo), están llevando al movimiento obrero, conscientemente o no, a la división, al enfrentamiento entre trabajadores, a la pérdida de las conquistas más elementales y a la destrucción de los sindicatos como instrumento autónomos de defensa de los trabajadores.

Frente a la lógica de la competitividad debe construirse otra lógica, con otros valores, otros objetivos y otras herramientas, lógica que podemos llamar provisoriamente de **solidaridad de clase**. Pero esto no es, o no debería ser, una abstracción, o una declaración de buenos principios. Por el contrario, debería significar en primer lugar poner freno a la ofensiva empresaria que lleva al deterioro de los salarios y las condiciones de vida y trabajo, a la precarización del empleo, etc.. Implica no competir con los trabajadores de otras empresas o países, sino por el contrario estrechar vínculos con ellos, articular acciones, apoyar a los trabajadores en huelga y sus reclamos, levantar programas comunes. Supone no sólo manifestar solidaridad ante conflictos o luchas, sino además avanzar en el desarrollo de organizaciones y acciones conjuntas.

Los artículos

En esta compilación de materiales presentamos trabajos de distintos autores japoneses, todos ellos vinculados al movimiento obrero.

En primer lugar se incluye un artículo de Muto Ichiyo que analiza el desarrollo histórico del modelo japonés de producción, las formas bajo las cuales se crea el “mundo de la empresa”, los aspectos que conforman la organización productiva, y el proceso de erosión del poder obrero. Para esto Ichiyo estudia la realidad de distintas empresas japonesas.

El segundo artículo, de Hideo Totsuka, habla de las corporaciones japonesas desde la perspectiva de las relaciones laborales, y también apunta a definir las debilidades de esta sociedad corporativa, y las posibilidades con que cuentan los sindicatos dadas las grietas del sistema.

El tercer trabajo, de Ben Watanabe, realiza un análisis del surgimiento y características de la organización de la producción específicamente en la empresa Toyota.

El último texto, también de Watanabe, realiza un breve descripción del Karoshi, el síndrome que puede llevar a la muerte por exceso de trabajo, situación que se está extendiendo y generando numerosos debates en Japón.

Queremos agradecer por último, a todos aquellos que nos facilitaron los trabajos que aquí se incluyen, y nos permitieron su publicación.

Oscar A. Martínez

Febrero de 1997.

Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón⁹

Muto Ichiyo¹⁰

El poderío de las grandes empresas

Lo que pasó en la siderurgia en los años 60 también pasó en otras industrias del sector privado, y aunque el grado y la forma de implantación variaran de una industria a otra, el efecto general fue: *la erosión del poder obrero en el taller*.

El **Sohyo**¹¹ era entonces percibido como fuerte y eficaz especialmente porque organizaba un número creciente de trabajadores en sus campañas de primavera de lucha por el salario.

Al comienzo de los 60 las industrias existentes como la automovilística y la siderurgia, conocieron una expansión rápida y fueron creadas industrias nuevas como la petroquímica, la electrónica y otras.

Esto, por una parte, acrecentó la competencia entre las empresas gigantes y, por otra, ocupó más mano de obra. Este último factor ofrecería un entorno favorable a las campañas salariales del **Sohyo**, pero los aumentos de salarios anuales no fueron inferiores a la tasa de crecimiento de la producción durante la mayor parte de estos años.

El **Sohyo** y el Partido Socialista, en una frágil alianza con los Comunistas, permanecían comprometidos en la causa de la paz y la democracia y movilizaban a veces las masas en campañas políticas sobre temas de bases militares, del refuerzo de las FF.AA. y otras medidas reaccionarias. Sin embargo bajo la fachada de luchas salariales exitosas y movilizaciones políticas ocasionales se escondía la desagradable verdad del pasaje de un sindicato tras otro del sector privado de la **Sohyo** a la **Domei**¹² derechista y colaboracionista.

La diferencia entre la fuerza aparente del **Sohyo** en términos de la movilización y el retroceso de su influencia en la base en los talleres de la industria privada continuó aumentando durante todo el decenio.

La acumulación masiva del capital durante este período se debió ampliamente a este desmoronamiento del poder obrero en el taller. A medida que la patronal lograba prevenir la resistencia obrera en la fábrica, se sentía más libre para aplicar las innovaciones tecnológicas, agrandar la estructura de producción y por lo tanto obtener una plusvalía suplementaria para su reinversión.

La innovaciones tecnológicas y la racionalización [flexibilización] del sistema de trabajo tendía, en cambio, a desintegrar más la solidaridad obrera.

La desintegración del equipo en el taller y el *Mundo de la Empresa*

El elemento central de este proceso de atomización de la clase obrera es la formación de los que se llamó el **“mundo de la empresa”**, fenómeno crucial para la comprensión del capitalismo japonés de posguerra.

El **“mundo de la empresa”** es una fórmula a la vez institucional e ideológica **que sirvió para trasladar la competencia inter-empresa que siempre fue aguda, en competencia-rivalidad entre obreros.** Se hizo de la gran empresa un mundo donde los obreros son forzados a compartir la suerte de la empresa. Una vez integrado a ese mundo de la empresa los obreros son compelidos a entrar en competencia-rivalidad de unos contra otros para realizar los objetivos establecidos por su “sociedad”.

Contrariamente a las explicaciones de numerosos observadores occidentales que atribuyen la “lealtad” de los trabajadores japoneses para con su patronal a lo que ellos llaman *“sumisión tradicional de los japoneses ante la autoridad”* o *“tradiciones de colectivismo”*, esta “lealtad” aparente es el resultado de una competencia-rivalidad, altamente individualista, fundada en estímulos económicos que para nada tienen que

⁹ Este trabajo forma parte del libro **Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón**. Editorial Antídoto. Bs. As. 1996.

¹⁰ Muto Ichiyo fue colaborador de la revista AMPO. Japan-Asia Quaterly Review, y del Pacific Asia Resource Center.

¹¹ El Sohyo es el Consejo General de los Sindicatos Japoneses, fundado en 1950, afín al Partido Socialista.

¹² La Domei es la Confederación Japonesa del Trabajo.

ver con las tradiciones culturales o de “*colectivismo*”. **Lejos de eso es fuente del derrumbe del colectivismo del movimiento obrero japonés que se había manifestado con tanto vigor en las luchas de posguerra.** En realidad fue necesaria la represión violenta de las autoridades norteamericanas de ocupación y del gobierno japonés para derrumbar el verdadero colectivismo obrero.

El concepto del “mundo de la empresa” requiere una explicación. La competencia inter-empresa que era muy intensa en el período de resurgimiento del capitalismo en el Japón de posguerra, es un tipo de competencia que depende principalmente del mercado de bienes. La competencia inter-obrera es evidentemente otro tipo de competencia-rivalidad que es determinada por los factores del mercado del trabajo. La burguesía japonesa logró combinar los dos tipos de competencia, encerrando a los trabajadores en compartimientos estancos, separados del mercado de trabajo global, del mercado externo a la fábrica, así como de la lucha de clases. Se los incita a combatirse, para lograr los objetivos de la empresa.

Para mantener a los trabajadores recluidos en “*su mundo*”, la empresa debe erigir un muro que demarca la arena donde esta competencia-rivalidad inter-obrera se desarrolla.

Salario por antigüedad y empleo “de por vida”.

Esta función es llevada a cabo por el sistema de “**salarios por antigüedad**”¹³ acompañado del sistema de **empleo de “por vida”**¹⁴ éste último no se aplica, por otro lado, más que a los empleados regulares de las grandes firmas que no representan más de la tercera parte de la mano de obra industrial japonesa. Tiene por efecto crear una distinción, una “*aristocracia obrera*”, entre los “*ciudadanos*” privilegiados del “mundo de la empresa” y sus “*habitantes*” (de status inferior) y de éstos con los trabajadores exteriores al “mundo de la empresa”.

Por otra parte el mal llamado empleo de por vida, **jamás significó empleo de por vida**, sino más bien retiro obligatorio a los 55 años. Como veremos, centenares de miles de trabajadores que se creían protegidos por este sistema fueron puestos en la calle, comenzando por los más viejos cuando golpeó la crisis de los años 70. Sin embargo este sistema lograba bien su función de cerradura en el mundo de la empresa. Diversas “*ventajas internas*” como alojamientos de la empresa, préstamos de la empresa, gimnasios de la empresa o “*círculos culturales*” de la empresa, constituían otros ladrillos del “muro de la empresa”.

Escalas salariales

Las escalas salariales se volvieron cada vez más complicadas, y reforzaban este muro. En lugar de ser un simple sistema de salario por antigüedad del trabajador en la fábrica, la grilla salarial sometían cada vez más el salario, a la “*capacidad*” del obrero y a su *calificación por gerencia de personal*.

Cada empresa tenía su propia grilla salarial y no había escala de salarios común a toda la industria. El obrero no sabe lo que un acuerdo sobre un aumento de salarios significará realmente para su bolsillo, en tanto que esa paga está fundada sobre una calificación sobre criterios variados que no le son revelados.

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.

Estos sistemas y otros igualmente artificiales sellaron efectivamente el encierro de la empresa.

Préstamo para la vivienda hipotecando su vida

Ben Watanabe, dirigente sindical de izquierda del sindicato de trabajadores afiliados al **Sohyo**, decía que el sistema de préstamos para la vivienda del trabajador que otorgaba la empresa habría sido suficiente, él sólo, para destruir la combatividad de los trabajadores de las grandes sociedades:

¹³ Salario por antigüedad se llamó al sistema en donde gran parte del salario se debía a incrementos por la “antigüedad activa”. Los trabajadores debían integrarse en los Círculos de Calidad (CQ), realizar cursos, obtener calificaciones por su “mérito”, y entonces la antigüedad significaba un relativo mayor salario. La patronal “ataba” así al obrero a “su” empresa, ya que si cambiaba de compañía perdía esta antigüedad que le reportaba mayores ingresos. (Nota de la traducción)

¹⁴ “Empleo de por vida”, fue un compromiso que firmó la patronal con los trabajadores de la Toyota a cambio de que éstos aceptaran el despido de 1.600 trabajadores, por medio del cual la patronal se comprometía a no despedir hasta su jubilación si el trabajador aceptaba los nuevos métodos de organización del trabajo que se desarrollan a partir del Círculo de Calidad Total. Este método se extendió a toda la industria y abarca al 30% de los trabajadores japoneses. De todas maneras este “empleo de por vida” no garantiza que alguien sea despedido si la empresa así lo cree conveniente. (N de T).

“Un empleado de una gran firma privada puede pedir prestado el dinero a su compañía para adquirir una pequeña casa, con la condición de que lo devuelva con su indemnización de retiro cuando logra la edad de jubilación a los 55 años.

Este contrato liga su suerte a la de la compañía. Si él renuncia prematuramente, su indemnización es muy inferior a la deuda con la empresa. Para un obrero lograr el préstamo de la gran empresa es como hipotecar toda su vida. Por otro lado el préstamo para la vivienda que le otorga la compañía, en general no alcanza para comprar una vivienda lo que hace que deba pedir prestado afuera. Si la compañía quiebra, quiebra él también puesto que no puede cancelar su deuda con la compañía inmobiliaria privada y su casa es confiscada”.

La trampa del salario por antigüedad

El sistema de “*salario por antigüedad*” funciona de la misma manera, 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.

En el “mundo de la empresa” es, entonces, la intimidación lo que sirve de cimiento. Esta intimidación está concretada por los sistemas reales y objetivos que impregnan todos los aspectos de la vida del trabajador. **Una vez que la trampa de ese “mundo” se cierra sobre él trabajador, se comienza a rivalizar con sus camaradas para sobrevivir, trepar en el status interno de la firma y de la promoción salarial.**

La táctica de lucha por el salario se vuelve en contra

El “mundo de la empresa” es el bastión de la burguesía japonesa. Atrapado en este “mundo” un sector grande y privilegiado de la clase obrera japonesa entró en el juego de la competencia inter- empresa sin, de todas maneras, creer completamente en él.

La táctica de la lucha de primavera jamás pudo atacar la raíz del problema de los trabajadores del mundo de la empresa, porque su único objetivo era el alza del nivel absoluto de los salarios y las ventajas internas en la firma.

El nivel absoluto podía ser aumentado y lo fue efectivamente cuando las grandes sociedades se agrandaron y prosperaron. Pero comprar el aumento de salarios y ventajas internas al precio de dar luz verde a la racionalización [flexibilización] desbocada de los sistemas tecnológicos y de calificación, simplemente reforzó el muro de la empresa.

Ya llegaría el momento donde esta evolución impondría límites a la capacidad del **Sohyo** para obtener incluso aumentos de salario.

Las campañas de Equipos de Calidad (CQ) y los pequeños grupos

A lo largo de los largos años 60 y 70, durante el período de formación del “*mundo de la empresa*”, la cuestión central de las grandes empresas era saber qué campo organizaría a los obreros: si el patronal contaminándolos con su propia ideología, o el de los obreros mismos sobre la base de su independencia.

De los diversos métodos puestos a punto por la patronal para organizar a los obreros en sus propias fábricas, el de pequeños grupos combinados con el control de calidad, se reveló como el instrumento más eficaz de la integración.

El concepto de **Control de Calidad** es originario de los EE.UU. pero importado al Japón a fines del 50 por el Centro de Productividad del Japón. Allí lo unieron al concepto de *pequeño grupo* y así a comienzos de los '60 se transformó en el pilar principal de la transformación del movimiento obrero y del control del proceso de producción.

La campaña “**Cero Defecto**” (**CD**) lanzada en la industria de los misiles norteamericanos para eliminar los componentes defectuosos, fue aplicada en el Japón por la Nipón Electric Corp. al principio de los años 60 y haciéndole una serie de modificaciones.

Japón: ¿milagro o pesadilla?

Estos modelos fueron incorporados a las actividades de “*pequeños grupos*” o de “autogestión obrera” como le llamaba la Nipón Steel.

En este sistema los trabajadores de las grandes empresas son “*voluntariamente*” organizados en pequeños grupos denominados Círculos de Calidad, **CQ**.

Los CQ estudian el proceso de trabajo, inventan nuevos métodos o elaboran mejoras a los que existen y luego se los proponen a la patronal a fin de promover la calidad del producto y aumentar la productividad.

Cada taller debe tener por lo menos un Círculo CQ, el grupo se reunía generalmente uno o dos veces por mes, o más frecuentemente en ciertas empresas.

Estas reuniones se llevaban a cabo después de la jornada de trabajo y a menudo los participantes no recibían pagos de horas extras por su participación en estas reuniones de los CQ.

Estos Círculos son a menudo estructurados horizontalmente a nivel de la fábricas, después a nivel de la compañía.

Los principales organizadores son los capataces o “*cuadros de vigilancia*”. Los círculos discuten una gran gama de temas con respecto a su trabajo.

Cada individuo y cada grupo es alentado a hacer proposiciones y si la patronal encuentra que su proposición es excelente, quien la propuso gana un premio. Los ganadores tienen el privilegio de asistir a una reunión de presentación de CQ de un nivel superior donde la mejor propuesta es compensada con un viaje a los EE.UU., por ejemplo.

Se pretende que la participación en estos Círculos es “voluntaria”, pero en realidad es difícil para los trabajadores no participar en ellos porque su paga y su promoción dependen de la calificación. Su participación o no en la “*campaña CQ*” es considerada como un factor importante en esta evaluación.

Según un estudio del centro de Productividad del Japón, en 1976, 71% de las empresas japonesas tenían Círculos CQ. Entre las empresas de más de 10.000 empleados esa cifra subía al 91,3%.

Tomemos la siderurgia por ejemplo. La Nipón Kokan Haisha que es la acería de la Kawasaki, y la Kobe Steel, aplicaron campañas de Círculos CQ desde el 63 y la Nipón Steel los imitó desde el 66.

Hoy día 30.000 Círculos CQ funcionan en 169 acerías, fábricas y oficinas de la siderurgia con la participación de 230.000 trabajadores, o sea el 83% de la mano de obra total de la siderurgia.

“*Dar a los trabajadores algo que haga que su vida valga la pena de ser vivida*”: es así como la Yawata describía el objetivo de la campaña del CQ en sus inicios.

“Uno de los problemas más serios de la industria moderna consiste en encontrar un medio por el que la prosperidad de la Compañía y la satisfacción humana de los trabajadores, sean compatibles. Estas exigencias, en apariencia contradictorias más eficacia y humanidad deben ser satisfechas simultáneamente.

La solución es crear un sistema que ligue a los trabajadores con el corazón y el alma, en tanto que seres humanos y los ayude a manifestar plenamente sus capacidades y creatividades respectivas.”

Esta grandilocuente declaración fue tomada prosaicamente por la **Nikeirei**, que es la Federación de Asociaciones Patronales del Japón que anunció:

“El sentimiento de pertenecer a un pequeño grupo dará los trabajadores más satisfacciones y los conducirá a más eficacia”.

Si las campañas del CQ tomaron diversas formas, en general tuvieron todos objetivos comunes:

- 1) Lograr que los obreros reflexionen desde el punto de vista de la patronal, o hacer penetrar la ideología patronal en el mundo interior de cada obrero impidiendo que estos obreros tengan su propio mundo interior independiente que sobrepase el “*mundo de la empresa*”.
- 2) Atenuar el sentimiento de aislamiento sentido por los obreros como consecuencia de la innovaciones tecnológicas.
- 3) Empujarlos a la competencia-rivalidad entre ellos para estimular la emulación.

- 4) Colocar la ideología y la conducta de los obreros bajo el control minucioso y constante de la patronal.
- 5) Mejorar las performances y mejorar la cantidad de los productos.

A menudo el acento principal de las campañas es puesto bajo el primer objetivo.

En *“el mundo de la empresa”* los trabajadores no tienen más que el derecho de hacer únicamente lo que se les ordena y tienen la obligación de participar activamente en los objetivos de la empresa con un sentimiento de *“participación voluntaria”*. Pero en realidad la participación no es voluntaria porque es exigida desde arriba.

En la Nippon Steel Corp., la patronal declaró en el año 78 que la empresa debería ser totalmente reestructurada a fin de permitirle **el funcionamiento sin pérdidas, aunque la tasa de utilización de la acería cayera al 70% durante un período prolongado.**

Esta estrategia grandiosa fue comunicada a cada Círculo CQ quien enseguida fue exhortado a concretarla. Los deberes del grupo consistían en :

- 1) Elegir un dominio específico donde el haría su contribución a la empresa.
- 2) Analizar la situación.
- 3) Establecer un objetivo específico.
- 4) Efectuar mejoras en relación a alcanzar ese objetivo.
- 5) Confirmar los efectos de las mejoras.
- 6) Estandarizar los resultados de las mejoras a fin de que otros talleres pudieran aplicarlas.
- 7) Elaborar los informes sobre el conjunto del proceso.

La NSC afirmaría que estos esfuerzos condujeron a que:

“17 mil propuestas de los CQ se aplicaron a la solución de los problemas de energía y de reducción de costos, logrando una reducción del 35,6% del consumo del petróleo en el 80.”

Este proceso revela un grado increíblemente elevado de organización de los trabajadores por la patronal. Deben efectuar sus horas normales, hacer horas suplementarias y encima contribuir al aumento de la productividad y a la eficacia por medio del estudio del proceso del trabajo, a recopilar datos y a redactar informes.

Aún si existiere un sindicato auténtico en el taller no tendría espacio para la actividad sindical, puesto que todo el tiempo y la energía del trabajador son absorbidos por la empresa. Citemos a un trabajador Socialista que fue un tiempo secretario general de la Acería Iroata de la NSC, **Watanabe**, quien escribe que:

“Logrando organizar la vitalidad y la energía de los trabajadores la patronal devoró lo que en otros tiempos era considerado como una función propia de los sindicatos.

Hoy día los jóvenes trabajadores saben hablar en público porque han asistido a cantidad de sesiones de los CQ y han hecho informes escritos de sus actividades. Antes los trabajadores se transformaban en buenos oradores por el activismo sindical, los círculos de la CQ usurparon el rol de la militancia obrera en el sindicato”. “El desierto de la clase obrera”. Watanabe Eiki y otros. Tokio 1982.

En 1970 la dirección de la NSC rebautizó este proceso con un nombre irónico lo llamó **“Campaña de autogestión obrera”**, Jiyu Kamri, o sea “campaña JK”.

¿Los trabajadores se autogestionan? ¿ Participan en la toma de decisiones?. Lo trágico de esta campaña es que se parece a la autogestión como un guante dado vuelta se parece a sí mismo del lado derecho. En efecto en 9 de cada 10 casos la intensidad del trabajo y la explotación son acrecentados en detrimento de los intereses obreros y son la consecuencia de su “autogestión”.

TOYOTA: Un obrero el trabajo de dos.

El profesor Kumasawa Makoto, un investigador que estudió el modelo del trabajo, divide a los Cequistas en: *halcones y palomas.*

Las palomas tienden a no poner en el orden del día los temas que llevan a una intensificación del trabajo directo.

Este profesor cita el ejemplo de la élites ceqüistas de tipo halcón en la fábrica Kariya de la Toyota Motors. Este círculo CQ está compuesto por catorce obreros encargados de colocar la capa final de pintura en las carrocerías de autos. Fueron citados por su esfuerzo ejemplar para mejorar el rendimiento del trabajo. Según su informe el objetivo de este mejoramiento del trabajo es reducir el número de jornadas-obreros necesarias para el proceso de terminación:

“Nuestro objetivo era concretar la política de nuestra Sección en relación a combatir los aumentos de costo de personal y de materiales.

Cuando nos propusimos reducir la mano de obra de dos personas a una -dice el informe- se nos quejaban diciéndonos que una reducción del personal a la mitad era excesiva y que traería consigo una intensificación del trabajo. Por lo tanto se nos preguntó dónde serían trasladados los hombres excedentes. Pero nosotros convencimos a los disidentes haciéndoles notar el valor que tenía estudiar los métodos de la ingeniería industrial y de esa manera encontraríamos los medios de hacer descender nuestra carga de trabajo, aún si el personal era reducido a la mitad.

Señalamos también que H. un trabajador temporario, renunciaría pronto.

Nuestro miembro U. que recientemente había hecho un curso en otra empresa, regresó e informó que allá se trabajaba dos veces más que aquí.

De esta manera el grupo se puso a estudiar muy seriamente los métodos de ingeniería industrial y reexaminó todas las operaciones para que un sólo hombre pudiera de ahí en más hacer el trabajo de dos.

El objetivo fijado fue reducir el tiempo de trabajo de 302 déci-minuto a 160 deci-minuto y al fin del proceso el mejoramiento redujo el tiempo de trabajo a 155 déci-minuto.”

El profesor Kumasawa analizando “*las mejoras*” introducidas de esa manera señala que no solamente un obrero sobre dos había desaparecido de la escena como por magia, sino que todos los tiempos de pausa durante el trabajo habían sido completamente eliminados por estas *mejoras*.

Todos los tiempos de espera y los tiempos de cambios de herramientas habían sido amputados y los obreros debían de ahora en más correr detrás de la carrocería en el momento de su pasaje, en lugar de esperar a que arribe a su puesto de trabajo.

La fábrica Sony: nuevos métodos con campesinas de 15 y 16 años

Un ejemplo Sony muestra hasta que punto de coerción puede llegar este tipo de control de pequeños grupos.

Sony es conocida en el mundo entero como el arquetipo del fabricante de electrónica del Japón, pero pese a su imagen de marca resplandeciente, el “mundo de Sony” es invivible para sus obreros.

Al comienzo de los 60, en momentos en que esta nueva empresa se comprometía en la fabricación masiva de televisores, su fundador y presidente Ibuka Dai, contrató a un rompedor de sindicatos semiprofesional llamado **Kovayashi Shigerú**, para pulverizar el sindicato de Sony, que era combativo.

La dirección de la empresa anunció que todos sus empleados debían someterse rápidamente al nuevo sindicato y que aquellos que se rehusaran a plegarse serían eliminados. Y mantuvo su promesa.

Los militantes sindicales fueron agredidos físicamente, los secretarios generales sindicales de secciones fueron echados, los responsables sindicales recibieron cambios de trabajo punitivos y numerosos miembros del sindicato sufrieron reducciones en sus salarios por causas disciplinarias.

En la primavera de 1961 se fundó un sindicato de empresa que hizo perder al sindicato original más de la mitad de sus miembros en unos meses.

Es en este ambiente de combate que **Kovayashi** fue nombrado director de la fábrica Atshugui, entonces principal centro de producción de transistores y circuitos integrados de la Sony.

La gran mayoría de la fuerza de trabajo de la Sony estaba compuesta de jovencitas procedentes de familias campesinas del noreste del Japón, quienes habían finalizado el primer ciclo del secundario.

Es a estas jóvenes obreras de 15 ó 16 años de edad a quienes Kovayashi les impone su sistema de “pequeños grupos”. Entre las alabanzas que más tarde se leen en su bien conocido libro llamado, “**Sony hace humanidad**”, vemos que él afirma que ese sistema le da el sentimiento de un fin y un sentido a la vida de los obreros. Notemos también la extraña elección de una terminología sacada del vocabulario Comunista y Socialista. Así, bautizaba a sus pequeños grupos como “*células*” y a la fábrica como “*universidad obrera*”.

Por otro lado la Sony tenían una escuela en Atsugi, el Liceo Sony Gakuen, en la fábrica misma. La fábrica, la escuela y los dormitorios estaban situados en el mismo predio en una nueva zona industrial abierta a 50 kilómetros al oeste de Tokio en aquel momento rodeada de campos cultivados.

Todos los jóvenes obreros debían vivir en los dormitorios y la Sony, generosa, les daba la oportunidad de continuar sus estudios.

Las obreras estudiantes se levantaban a las 4.45 de la mañana y comenzaban el trabajo a las 5.30. Después de 1 hora y 45 minutos de trabajo, tomaban el desayuno de 7.10 a 7.35 y retomaban el trabajo hasta las 13.15.

Después del almuerzo iban a la escuela y estudiaban de 14.20 a 17.30. En esos momentos retornaban al dormitorio. Eso era para el equipo de la mañana.

Las obreras del turno tarde iban a la escuela a la mañana y trabajaban de 13,10 a 21,55.

Estaban organizadas en células compuestas de 5 a 8 miembros con una dirigente y una subdirigente.

Las “dirigentes” eran “hermanas” que estaban en la empresa desde hacía más de cuatro años. Se ocupaban de las jovencitas e intervenían en todos los aspectos de su vida personal.

Los asuntos del corazón debían ser confesados a las “hermanas” y si una obrera tenía una queja de algo debía, primero, advertir a las *dirigentes*.

Pero el fin principal de las células era el de hacer trabajar más a las jovencitas.

Las células se reunían dos o tres veces por semana y cada miembro debía informar a sus compañeras de su nuevo objetivo de trabajo. En caso de fracaso era humillada delante de sus compañeras. Imagínense a esas jovencitas arrancadas de sus pueblos, inocentes y sin defensa trasplantadas a ese medio extraño. No tenían otra alternativa que aceptar lo que se les decía.

En este marco la competencia establecida por la empresa que, aparentemente había sido creada por las obreras mismas, no tenía límite.

Según Sayto Shigeo, que escribió la historia de dos jovencitas en el libro traducido como, “*Después de mi, el diluvio*”, Tokio 1974, la mayor parte de las obreras llegaba a la fábrica a las cinco de la mañana, ó sea una media hora antes que la entrada oficial y se ponían a trabajar. Sin esto no podían alcanzar los objetivos que se habían fijado.

Las jóvenes debían someter a la dirigente sus informes personales autocríticos sobre lo que habían hecho y pensado y la dirigente los verificaba y eventualmente las criticaba.

Así los objetivos eran progresivamente aumentados “*voluntariamente*” y se alababa a aquellas que alcanzaban sus objetivos, otorgándoles una insignia de plástico que llevaba la mención OKEY y que se abrochaba en la puerta de su dormitorio.

El retorno al dormitorio no las liberaba del control de la empresa. Entre cuatro y seis obreras compartían una habitación con camas superpuestas. Los televisores estaban prohibidos. De 19,30 a 20,00 horas las residentes debían observar un tiempo de silencio. Debían meditar, criticar sus propias debilidades que, probablemente, habrían causado problemas a la empresa.

Durante los tres primeros meses de la contratación, les estaba totalmente prohibido recibir visitas, aún de sus padres. El dormitorio tenía “*su madre*” que decía a “*las hijas*”: “*Si sus padres vienen a verlas, las otras cuyos padres no pueden venir se sentirían mal*”.

La “madre” era la vigilante omnipotente; visitaba las habitaciones sin importar le la hora; verificaba los libros en los estantes y todo bajo el nombre de “*protección*”.

Esta “*protección*” se transformaba en represión brutal ni bien las obreras buscaban independizarse o unirse entre sí.

Trabajo y salud

El trabajo en la electrónica es altamente perjudicial para los ojos. El solvente utilizado en el proceso es a menudo mortal y el ritmo de la cadena, cada vez más rápido, traían a menudo problemas crónicos y agudos en las manos y en los brazos de las obreras.

La patronal de la Sony permaneció indiferente a las quejas sobre estas enfermedades industriales y en ausencia de amparo sindical, las obreras que quisieron protegerse debieron pelear en pequeños grupos o individualmente .

El “mundo de Sony” tiene hospitales y clínicas donde sus médicos disimulan las verdaderas causas de las enfermedades profesionales. Toda protesta recibe por respuesta un cambio de puesto de trabajo y en último caso, la violencia física.

En este encierro, vigilado estrictamente, la resistencia exige mucho coraje personal y optimismo, que ciertas obreras valientes de la Sony lo tuvieron. Así lo muestra la historia de la lucha de tres obreras por sus camaradas de trabajo y por ellas mismas. Empleadas en 1969 en la fábrica Shibaura de la Sony, se dieron rápidamente cuenta que la aceleración de los ritmos causaban problemas físicos en sus compañeras. Ellas mismas sintieron rápidamente dolores agudos en los brazos y en manos y entonces reclamaron disminuir el ritmo de las cadenas. Fue una osadía increíble por parte de simples obreras.

La patronal comenzó inmediatamente a hostilizarlas, pero no cedieron, finalmente la patronal las cambió a puestos menos penosos, pero ellas afirmaron su posición de principios, de que su traslado no resolvía el problema y lo rechazaron.

Se pusieron casacas sobre las que estaban pintadas consignas y volvieron a trabajar a su viejo taller. Se desencadenó un enfrentamiento violento y los guardianes fueron finalmente movilizados para sacarlas.

El caso de **Naganami Inakachi**, obrero temporario de la fábrica Shiogama de Sony, es más conocido. Obligado a respirar un solvente orgánico tóxico en su puesto de trabajo, desarrolló problemas de hígado y murió en el 74. La empresa negó responsabilidad alguna, pese a la relación clara entre sus síntomas y los vapores tóxicos. Murió maldiciendo a la Sony en su lecho de muerte. Su familia enlutada y sus partidarios continuaron la lucha contra Sony.

La competencia, salario y status

El tipo de control de trabajo aplicado en la fábrica Atsugi, de Sony a comienzos de los años 60, no puede evidentemente ser considerado como típico de toda la industria puesto que cada gran empresa tiene un “mundo interior” diferente. Sin embargo existen parecidos notables entre todas las grandes empresas privadas:

- 1) La organización integral de los empleados de la empresa en grupos orientados hacia el interés de la misma.
- 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.
- 4) Un semi colectivismo. Imagen deformada del colectivismo obrero.
- 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.

De todos estos rasgos, el central es la competencia-rivalidad entre obreros, alrededor del cual todas las fábricas van construyendo la nueva organización del trabajo.

El sistema salarial ligado a “*la calificación del mérito individual*” es el principal medio que permite dividir entre sí a los obreros y ponerlos en competencia-rivalidad mutua.

El principio del control del trabajo por “*el salario al mérito*” fue proclamado por Nikkeiren en el 69 en una guía de 600 páginas escrita sobre la base de una resolución anterior al 65. Su principio director derivaba de un proceso en curso desde hacía años que fue el deslizamiento del sistema de salarios a la antigüedad tradicional, donde la edad era el factor condicionante, hacia un sistema modificado donde la capacidad individual de los trabajadores era considerada en primer lugar.

Este libro recomendaba también la reconversión hacia una fuerza de trabajo elitista más que masiva.

Del salario a la antigüedad, al salario por el “mérito”

En el sistema de “*salarios por antigüedad en el trabajo*”, los empleados se dividían en dos grandes categorías en base a su preparación: obreros y oficiales.

A medida que acumulaban años y calificación los obreros podían ser promovidos a puestos de control, pero nunca al rango de oficiales. Existía una cierta correspondencia entre la antigüedad en el trabajo, la calificación y el salario. Este sistema tradicional comenzó a descomponerse con el crecimiento acelerado de posguerra y como ya se lo ha descrito, el factor de calificación al “mérito” determinado por la patronal, fue uno de los principales factores para derribar el viejo sistema salarial.

La estructura de equipos de trabajo alrededor de los obreros más antiguos, más calificados y de mayor salario, fue eliminada por la ola de innovaciones tecnológicas y la standarización del trabajo.

En lugar de la antigüedad y la calificación, el “mérito” es decir la contribución de cada individuo a los intereses de la empresa, se transformó en el principal factor determinante del salario y de promoción del obrero.

Los sistemas de salarios y de promoción fueron rápidamente reorganizados en los años 60 y 70 para adaptarse a este principio “del mérito”.

Tomemos así el caso de la Acería Hiroata, de la Nippon Steel Co. Allí un sistema de “*jerarquía de puestos con tareas*” fue introducido en el 67. Dividía a los obreros en cinco y más tarde en siete categorías caracterizadas por diferencias de salarios considerables.

Una vez salidos fuera del rango inferior los obreros entraban en el reino de los títulos rimbombantes, vicesecretario, secretario, viceconsejero, consejero, etc. Todos los que llevaban estos títulos eran obreros de cuellos azules y no oficiales. De hecho eran suboficiales industriales que comandaban a los obreros ordinarios o *soldados*.

Los “*soldados*” también estaban divididos en muchos subgrupos, status y salarios diferentes.

El “salario básico” es determinado por la categoría y cuando el salario básico aumenta los obreros y oficiales de los rangos más altos reciben un aumento más fuerte.

Por otra parte los obreros del mismo status no reciben el mismo salario, porque una gran parte de su paga está sujeta a la evaluación de la patronal.

Hasta un 72,9% del salario constituido por “el mérito”

Cuando el salario aumenta, alrededor de un 20 al 40% del aumento es determinado por la nota (calificación) puesta por la patronal.

En la Sumitomo Metal Ind. la parte relevante de la evaluación del progreso y los méritos del individuo es del 45% del salario.

En la NSC el aumento del salario anual medio fue de 3.000 yens. Los obreros que habían obtenido las mejores notas recibieron 6.600 yens y los menos buenos, 2.500. Los que habían obtenido una calificación elevada y fueron promovidos al rango de “*secretario*”, recibían pagas de alrededor de 2.000.000 de yens más que sus colegas de la misma edad y de la misma antigüedad en el trabajo que no habían sido promovidos.

Un caso más extremo de evaluación arbitraria existe en la Nissan donde solamente el 13,5% del salario está compuesto por el salario básico y el 72,9% está determinado, en su mayor parte, por la calificación individual que hace la patronal.

Aunque la calificación debe, teóricamente, fundarse sobre “*la capacidad*”, es de hecho **la lealtad a la patronal** el criterio más importante a tener en cuenta cuando se califica a cada trabajador.

En las entrevistas a las que son sometidos los candidatos a una clasificación superior el examinador interroga sobre cuestiones de su empleo.

Según **Watanabe Eiki**, que entrevistó a obreros de la NSC las preguntas más frecuentes eran: *¿Conoce Ud. la diferencia entre el **Sohyo** y la **Domei**? ¿Qué piensa Ud. de las Huelgas? ¿Qué piensa Ud. de los sindicatos?*.

En la **Nippon Kokan Kaisha** la promoción se basa sobre exámenes regulares. Existen cuatro status diferentes para los obreros de cuello azul de la empresa y el examen del pasaje del primero al segundo es extremadamente difícil según **Watanabe**:

“Los obreros no tienen derecho de pasar el examen sin el permiso de su capataz, los resultados son secretos y no son revelados a los obreros a los que les concierne. Los exámenes son clasificados sobre la base de criterios tan vagos y generales como por ejemplo “el espíritu de colaboración”.

En estas circunstancias dar una impresión favorable a los oficiales superiores es, naturalmente, el recurso más directo para aprobar una promoción. El método más fácil es la chupada de medias, el siguiente es manifestar un exceso de entusiasmo hacia la empresa.

Un obrero en la NKK, le dijo a Watanabe:

“La intensificación del trabajo es aplastante. Ud. sabe que las horas suplementarias son reglamentadas y la dirección de la empresa aprecia particularmente a los que pueden terminar su cuota de trabajo en las horas suplementarias. Como consecuencia los obreros no reclaman el pago de las horas extras aún cuando lo hayan trabajado después del límite de su tiempo porque desean ser observados como particularmente capaces”.

La jerarquía: Los trabajadores de las empresas contratistas, las Ciudades-Empresas

El “mundo de la empresa” es lo que corona de la sociedad japonesa, es allí donde se concentra el poder de la burguesía. Así cada universo empresarial se encuentra en la cima de una pirámide de empresas pequeñas, medianas y minúsculas.

En ciertos casos extremos empresas gigantes como la Toyota Motors, Hitachi Lda., Kawasaki Steel Corp., Ochisso Company, anexas enteramente las ciudades en donde se asientan sus principales fábricas.

En estas **ciudades-empresa**, la mayoría de los consejeros municipales son los voceros de sus amos capitalista 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.

La **Kawasaki Steel** es dueña de la ciudad de **Chiba**. Los ciudadanos disidentes que combaten la polución que emana de la acería Kawasaki son hostigados y amenazados. De la misma manera Minamata, de la prefectura Kumamoto y la Isla de Kyushu, son conocidas como la ciudad de Chisso y todo desafío a la autoridad de Chisso, equivale a una blasfemia. Es por esto, por lo que esta “*sociedad asesina*”, pudo matar y mutilar impunemente a miles de pescadores en la bahía de Minamata con la polución por el mercurio durante más de 10 años. Chisso sabía que el mercurio que volcaba en el mar era la causa de la enfermedad de Minamata, pero ocultó la información y negó toda responsabilidad, utilizando todo el poder comparable al de la mafia que ejercía sobre la administración local, los hospitales y las comunidades.

Pero las ciudades-empresas no son la única forma de poder de los trusts. Todas las grandes empresas poseen una basta red de firmas subsidiarias que elaboran las partes del producto final o proveen los servicios de la empresa principal. Aunque las firmas subsidiarias mantienen una independencia formal, son simplemente ramas de la firma gigante.

Una gran sociedad tiene así centenares de firmas más pequeñas a las que les dan las órdenes de fabricación y les fijan unilateralmente los precios de los componentes, les exigen fechas de entregas

extremadamente puntuales, les imponen normas de calidad muy elevadas, les exigen innovaciones tecnológicas muy precisas a costa de la firma subsidiaria.

Estas firmas subsidiarias no son todas del mismo nivel. Las más pequeñas se someten a las más grandes y a menudo la fabricación es derivada a familias pobres donde las mujeres del hogar hacen los trabajos de ensamblaje, a destajo y con pagas increíblemente bajas.

Un caso típico de este tipo de estructura es el de la industria automovilística. Las principales sociedades de fabricación de autos envían el 75% de sus trabajos a esas firmas subsidiarias, primarias, secundarias, terciarias, etc.. En los EE.UU. ese porcentaje es del 50%. Es así que las ocho principales fábricas de automóviles no emplean más de 200.000 trabajadores sobre los 600.000 de la industria.

Como el cuadro (1) lo indica, los salarios y las condiciones de trabajo se degradan a medida que se desciende en la pirámide. Señalemos que el nivel salarial de las firmas subsidiarias minúsculas, de uno a tres empleados, alcanza el índice increíble de 19,7 para un índice de 100 de las firmas subsidiarias de un nivel relativamente grande que fabrican piezas de automóviles.

El cuadro (1) indica igualmente que la separación de los salarios entre la cima y la base va aumentando de año en año.

Aún en el mismo seno del “*mundo de la empresa*” existen trabajadores de segunda y tercera, al lado de los miembros titulares, es decir de los empleados permanentes. Los primeros se someten a una discriminación de salarios y condiciones de trabajo y no tienen derecho a las ventajas acordadas a los trabajadores permanentes. Los trabajadores no permanentes engloban a los llamados “*exteriores*”, es decir trabajadores que están bajo relación de dependencia de empresas subsidiarias, pero que desarrollan sus tareas dentro de la firma principal. En algunos casos cumplen las mismas tareas que los trabajadores permanentes, pero con un salario inferior. En otros casos cumplen tareas sucias o puestos subalternos a las que los trabajadores permanentes no son asignados y aún trabajan bajo la supervisión de sus empleadores subsidiarios en servicios como limpieza de la fábrica, evacuación de la basura, mantenimiento y el transporte en el interior de la fábrica.

Las empresas subsidiarias no son a menudo más que agencias de empleo que disponen de una pequeña oficina, un teléfono y una secretaria. Reclutan trabajadores en el mercado de jornaleros y los envían a las empresas principales, llevándose por este “*servicio*” alrededor del 30% del salario que la empresa principal les abona globalmente.

En casos extremos como aquellos de los dormitorios de trabajadores en el norte de **Kyushu**, los gansters ayudan a impedir que los obreros se vayan. En todos los casos los trabajadores “*exteriores*” no son contratados por la empresa principal, sino por las subsidiarias y la dirección de la empresa principal rehúsa negociar las condiciones de trabajo.

Otras categorías de trabajadores discriminados

Existen otras categorías de trabajadores sometidos a discriminación en el “*mundo de la empresa*”: los trabajadores temporarios que pueden ser echados a voluntad; los trabajadores estacionales, o los campesinos que vienen a buscar trabajo a las zonas urbanas durante una parte del año; o los trabajadores de tiempo parcial de los cuales una gran mayoría son mujeres sobre todo amas de casa de edad avanzada que pese a la etiqueta de “*tiempo parcial*” trabajan a menudo 8 horas por día.

Los trabajadores subcontratados crecen rápidamente en las grandes industrias como la siderurgia, la construcción naval, y la construcción de edificios. Por otro lado cuanto más grandes son las empresas más dependen de esta categoría de obreros.

Según las estadísticas alrededor del 12% de la mano de obra de las grandes sociedades de 500 empleados o más son trabajadores de esta categoría en cuanto que a nivel de la empresa de 30 a 99 empleados el porcentaje es del 2 al 3%.

58,9% de trabajadores “exteriores”

En la industria siderúrgica la tasa de trabajadores “*exteriores*” es increíblemente elevada. En 1973 las cinco firmas siderúrgicas principales empleaban hasta 154.999 obreros “*externos*”, o sea el 46,9% contra los 175.675 obreros regulares. Este porcentaje se elevó al 58,9% en 1976.

Los constructores navales dependen también mucho de esta mano de obra, aunque ellos hayan echado numerosos trabajadores “*exteriores*” durante la recesión de la construcción naval que ocurrió entre el 74 y 76. En cambio las fábricas de automóviles parece preferir la subsidiariedad o los obreros temporarios.

Por el mismo trabajo 30% menos de paga

Un estudio de la acería de Kimizu, de la Nissan, muestra que los obreros exteriores mejor pagados, aquellos que hacen el mismo trabajo que los obreros regulares, reciben el 70% del salario de los obreros permanentes.

Ellos son también vigilados por los obreros regulares, lo que constituye una experiencia humillante. Los obreros regulares adoptan un comportamiento autoritario y superior en relación a los obreros de status inferiores, reproduciendo exactamente en sus relaciones la que ellos mismos tienen con su propio capataz. Es una aplicación refinada de la política de dividir para reinar, que crea una clase de obreros de status todavía más bajo que pueden ser despreciados a *piachere*.

Es fácil para la patronal mantener el control de una mano de obra organizada en este tipo de jerarquía. Si los obreros contratados se organizan en auténticos sindicatos la patronal puede suspender el contrato con la empresa subsidiaria que los contrató. Es suficiente, por otro lado, con que la patronal amenace de hacerlo para disuadirlos de toda veleidad de este tipo. Esto es lo que se produjo en la fábrica de Tokio Nro 2 de la Ishikawajima Harima Heavy and Industries, con sus 50 firmas subsidiarias.

Los obreros empleados por una de las firmas subsidiarias, en 1972, se sindicalizaron y trataron de establecer su derecho de negociar con la dirección de la fábrica, quien era casi su empleador directo, pero la patronal rescindió inmediatamente el contrato con la agencia de empleo. Asimismo cuando una compañía de transporte que proveía servicios a la acería de Tobata, de la Nissan, se sindicalizó, ésta le anuló el contrato.

La discriminación y la competencia-rivalidad son los dos principios que cimientan esta pirámide. Las firmas subsidiarias compiten entre sí, y sus obreros, para no perder el empleo, deben competir también para que “su” empresa permanezca en gracia con la empresa madre.

Notemos que este sistema que divide a la clase obrera en capas y las pone unas contra otras, toma aspectos absolutamente terribles cuando grandes sociedades japonesas se instalan en el extranjero, particularmente en países del Tercer Mundo dominados por gobiernos dictatoriales.

Cuadro N° 1. Diferencia de salario entre las empresas automotrices y las autopartistas
(Índice 100 para las empresas de 1000 empleados y más)

Tamaño de la empresa	Año	1974	1975	1976	1977
1 a 3 empleados		43,3	39,9	18,5	19,7
4-9		43,3	39,9	45,6	46,5
10-19		64,2	60,6	57,8	59,0
20-29		68,8	66,2	60,5	60,9
30-49		70,2	65,7	63,9	63,3
50-99		71,8	69,2	67,8	67,7
100-199		78,3	77,6	74,8	74,9
200-299		81,5	80,7	78,5	80,9
300-499		86,6	84,2	84,4	87,0
500-999		90,8	88,5	87,6	90,5
1000 o más		100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: “Survey on International Competitive Capacities of Machinery Manufacturing Subcontracting Firms”. Machinery Promotion Association, 1980.

La sociedad corporativa Japonesa¹⁵

Hideo Totsuka

Al hablar de una “sociedad corporativa” podemos referirnos estrictamente a una corporación o bien estar hablando de una sociedad dominada por las corporaciones. En este trabajo se hablará de las particularidades de la corporación japonesa como tal, desde el punto de vista de las relaciones laborales. Para hacer esto, sin embargo, será necesario tomar en consideración cómo se estableció esta extraordinaria sociedad corporativa y cómo afectó al conjunto del sistema social. Por tanto, comenzaré mi razonamiento partiendo de la unidad básica “sociedad”.

El concepto de “políticas de gestión social empresarial” [*management-social policies*] se consolidó en Alemania durante los años 20. Este concepto trataba de convertir la gestión empresarial en una actividad cooperativa entre el capital y el trabajo, de forma que esta cooperación mantuviese la armonía social. Hubo debates sobre cómo transformar la gestión empresarial en una “comunidad” (*Gemeinschaft*). En Alemania quedaron establecidas ciertas precondiciones, como, por ejemplo, que las negociaciones entre los trabajadores y el capital no tendrían lugar dentro de los órganos de gestión de la empresa, sino entre ellos y la representación de los trabajadores, de forma que todos los acuerdos alcanzados serían institucionalizados con este sistema. Los debates giraron también en torno al tipo de políticas laborales y de bienestar necesarias en este modelo de gestión.

Por el contrario, la sociedad corporativa japonesa se caracteriza por la inclusión de los sindicatos dentro de la gestión empresarial y por el rechazo de acuerdos exteriores a ella. A la hora de investigar la sociedad corporativa japonesa desde la perspectiva de las relaciones industriales, éste es un punto crucial.

Al tratar las relaciones industriales, lo habitual es que nos centremos sobre los sindicatos y sobre los convenios laborales, que describen las normas fundamentales bajo las que los trabajadores actúan, por lo que resulta importante examinar sus contenidos. En los años 80, mientras realizaba un estudio sobre Nissan y Toyota, solicité al sindicato de Toyota una copia del convenio, pero me quedé sorprendido por su respuesta: “*Tenemos que hablar primero con la dirección de la empresa*”. Es probable que esta conducta sea muy común entre los sindicatos de empresa.

Para comprender las raíces de esta conducta, tenemos que retroceder hasta los años posteriores a la I Guerra Mundial. Japón era un país recién llegado al capitalismo, lo que dio a los empresarios la ventaja de poder observar los conflictos laborales que habían surgido antes en otros países. Con esta experiencia en la cabeza, comenzaron a desarrollar diversas ideas para prevenir y controlar los conflictos. En otras palabras, tuvieron la oportunidad de tomar en consideración el problema antes de que se convirtiese en un importante asunto social.

A pesar de toda esta preparación, el movimiento sindical logró comenzar a implantarse después de la guerra y, bajo la influencia de la revolución rusa, brotaron algunos conflictos laborales. Los sindicatos plantearon sus demandas, entre las que destacaba el derecho a la negociación colectiva. Como respuesta, los empresarios y las asociaciones empresariales, con el apoyo del gobierno, rechazaron la participación en este proceso de cualquier persona exterior a la empresa. Como alternativa propusieron un sistema de comités de empresa, que cerraría las puertas a los sindicalistas que no perteneciesen a la empresa. Como estos comités eran entendidos simplemente como instrumentos de las quejas de los empleados, resultaba imposible la formación de reglas sociales comunes sobre las relaciones industriales. La idea era convertir las empresas en “cajas negras”, sin vínculos con el exterior, manteniendo la armonía dentro del sistema cerrado. Por tanto, las premisas eran totalmente distintas a las de las políticas de gestión social empresarial alemanas.

Si miramos hacia los países que alcanzaron antes el capitalismo, vemos que todos, con la excepción de Estados Unidos, establecieron sistemas que aceptaban una negociación colectiva en la que participasen personas ajenas a la empresa, o al menos se aceptaban negociaciones colectivas a niveles superiores al de

¹⁵ El presente texto fue publicado por *Iniciativa Socialista* (Nº 32, Madrid, diciembre de 1994), traducido de la revista *AMPO Japón-Asia Quarterly Review Nohamen* 25, Nº 1. Fue publicado también en Argentina por la revista **Herramientas**, a quien agradecemos habernos cedido el material. Hideo Totsuka es profesor de economía del trabajo, ha investigado muy recientemente sobre la industria automotriz y dirige el Center for Transnational Labor Studies.

la empresa. Los empresarios japoneses, sin embargo, estaban totalmente convencidos de que debían adoptar una postura diferente frente a los empleados, para implicarlos en la gestión. Esperaban que así podrían mantener la armonía industrial.

Esta tendencia se hizo más fuerte por presiones exteriores al Japón. La Organización Internacional del Trabajo se creó en 1919, y Japón se vio obligado a enviar representantes, aunque no era un participante sincero. Los empresarios, para salir del apuro, tuvieron la idea de establecer comités de empleados en sus empresas, una especie de “sindicatos” que podrían obtener un reconocimiento internacional. En mi opinión, este es el punto de partida del actual sistema japonés de relaciones industriales. Yo diría que los empresarios japoneses, en tanto que relativos “recién llegados”, fueron capaces de sistematizar una única respuesta a las presiones bajo las que se encontraron.

Sindicatos y democratización

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. Los sindicatos proliferaron tras la promulgación de la Ley Sindical de 1945. Lo que yo quiero resaltar es que junto con el crecimiento de la ideología de la democratización se produce una reacción contra los privilegios y la discriminación. Esta propagación de la aspiración a la igualdad era una característica propia del período de posguerra, y que no sólo incluía la igualdad de oportunidades sino también la igualdad de resultados. Fue entonces cuando el sistema salarial Densan (Densan es un sindicato nacional de trabajadores de la electricidad, aunque ahora es muy débil) surgió como un modelo de igualdad de resultados, como un sistema salarial muy simple, que llegó a ganar por cierto tiempo un gran apoyo en la sociedad: el salario se dividía en dos categorías, estándar y extra. Al salario estándar se le añadían unos complementos ligados a la edad, a la productividad y a la antigüedad. En realidad, el sistema se basaba sobre todo en la edad y la antigüedad, ya que la productividad, aunque estaba incluida, tenía poca influencia. No hace falta decir que este sistema fue muy apreciado por los trabajadores de aquella época. La extensión de la aspiración igualitaria fue acompañada de una menor resistencia a la presencia en los mismos sindicatos de los trabajadores especialistas y no calificados [*blue collar*] y de los trabajadores técnicos y administrativos [*white collar*].

Este fue el comienzo de las relaciones industriales en las grandes empresas de Japón. Los sindicatos de empresa incluían a ambos tipos de trabajadores, y éste ha sido un factor crucial en el desarrollo de las poco conflictivas relaciones industriales a las que los observadores extranjeros han prestado tanta atención. A finales de los 60, una delegación de la OCDE visitó Japón y escribió un informe con sus impresiones, y desde entonces los sindicatos de empresa han sido considerados como una distintiva característica japonesa, mientras que la opinión de que esto capacitaba el rápido desarrollo japonés se hizo popular internacionalmente. Básicamente, el éxito de Japón ha sido atribuido a tres medidas: los salarios a la antigüedad, el sistema de empleo de por vida y el sindicato de empresa. Algunos observadores extranjeros dicen que estas medidas podrían ayudar a las empresas de sus propios países.

Pero creo que estas afirmaciones deben ser seriamente cuestionadas. La historia ha demostrado que nada garantiza que los sindicatos de empresa sean necesariamente moderados. En el período que siguió inmediatamente a la posguerra, los sindicatos de empresa condujeron conflictos laborales militantes y muchas de estas luchas, conocidas como “luchas por el control de la producción”, fueron dirigidas por trabajadores técnicos y administrativos, e incluso por directivos. Es equivocado creer que el sistema de sindicatos de empresa conduce necesariamente a la paz social. También es dudoso que el sistema salarial basado en la antigüedad y la edad beneficie a las compañías. Es fácil comprender que la seguridad en el empleo y los aumentos salariales regulares tienden a crear lealtad de los empleados hacia las empresas, pero no está claro que esto las haga más fuertes. Durante los años 80 las élites japonesas comenzaron a discutir si estos sistemas no estarían siendo una pesada carga para las corporaciones, mientras que, simultáneamente, el gobierno se dedicaba a denigrar al sector público, en el que los salarios a la antigüedad garantizados y la seguridad en el empleo bajo la protección del “Estado patrón” (*Oyakata Hinomaru*) eran, según su criterio, una fuente de pereza. En mi opinión, comprender la manera en que los empresarios japoneses respondieron a estas dificultades es crucial para entender el desarrollo de la sociedad corporativa japonesa.

La exclusión de los problemáticos

Los empresarios japoneses han hecho todo lo que han podido para excluir a los problemáticos de sus compañías. La sociedad corporativa japonesa no se podría haber desarrollado sin esta estrategia, cuya práctica sigue hoy vigente. El significado de “problemático” ha pasado, sin embargo, por tres fases distintas. Durante la ocupación, se refería a los comunistas y a sus simpatizantes. Durante los últimos años 50 y durante los 60, apuntaba a la gente que perjudicaba a la producción, incluyendo a los sindicalistas activos. Más recientemente, ha pasado a designar a aquellos que no actúan en armonía con los objetivos de la corporación. Muchas grandes empresas han creado grupos informales dentro de la estructura de la compañía con la tarea de encontrar y quitar de en medio a este tipo de personas. De hecho, es ya típico que los directivos preparen un manual con instrucciones para identificar a un “problemático” por su conducta en el taller. Según esos manuales, hay diversos signos identificadores: “negarse a realizar horas extraordinarias sin tener una buena razón para ello”, “utilizar la hora de comer para establecer relaciones con otros”, “tomar notas sobre la conducta o las palabras de los jefes de equipo”, “conocer las leyes laborales y estar enterado de sus derechos”, “utilizar totalmente el período de vacaciones pagadas” o “en el caso de las mujeres, utilizar su permiso mensual por menstruación”.

Otro de los medios que las empresas usan para excluir a los problemáticos es el propio proceso de contratación. Las empresas japonesas obtienen datos muy detallados sobre sus empleados, y tengo la impresión de que el proceso de contratación es muy duro. Los aspirantes a un puesto de trabajo pasan normalmente por varias entrevistas antes de ser seleccionados, y el propósito de este proceso es excluir a los problemáticos desde el principio. Lo que buscan, ante todo, es una “mente corporativa”¹⁶.

Resulta, por tanto, muy unilateral descargar el secreto del éxito empresarial japonés sobre una gestión de los recursos humanos flexible y exitosa. No obstante, lo cierto es que la exclusión de los alborotadores por sí sola no bastaría para provocar el éxito.

La reforma de las relaciones industriales

Otro de los principales mecanismos en funcionamiento consiste en asimilar y movilizar a los empleados en favor de los objetivos de la empresa. Mis observaciones sugieren que este mecanismo fue establecido durante el período que va de finales de los 50 hasta mediados de los 60. Uno de los principales componentes de este mecanismo fue el sistema de gestión del trabajo (*genba kantokusha*) conocido en aquel tiempo como “reforma del sistema de gestión”. Esta reforma eliminaba los viejos jefes de planta y fue realizada a finales de los 50. La típica posición ocupada hasta entonces por los jefes de equipo o capataces de la industria del acero representaba bien aquello que ahora se quería reformar. Estudios sociológicos realizados en el inmediato período de la posguerra sobre las relaciones industriales japonesas encontraron que los jefes de grupo jugaban una doble función: negociar con la empresa en nombre de los trabajadores y ocupar el nivel inferior de la jerarquía directiva. Esto era molesto para los directivos, porque estos jefes de grupo se entrometían en la organización del trabajo, así que, a finales de los 50, los cuadros dirigentes de las empresas se deciden a comenzar a construir un muro entre los jefes de equipo y los grupos de trabajadores. Alientan a los jefes de equipo y otros trabajadores que jugaban funciones importantes, promocionándolos a posiciones más elevadas si trabajan bien.

El sistema salarial también fue reformado. Los directivos no estaban satisfechos con el salario a la antigüedad, así que añadieron un complemento de productividad, aunque todavía se trataba solamente de una reforma del sistema de antigüedad. Sin embargo, en los años 60, después de importar desde Estados

¹⁶ En encuestas de la Oficina del Primer Ministro realizadas en 1982 y 1992, se preguntó: “¿Por qué es importante trabajar?”. Haciendo cinco grupos de edad (20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-64), la respuesta: “Para desarrollar totalmente nuestro talento y nuestras capacidades” obtuvo los siguientes porcentajes

	mujeres 82	mujeres 92	hombres 82	hombres 92
20 a 29	25,4	29,3	23,6	25,9
30 a 39	14,5	19,9	16,9	21,3
40 a 49	13,3	16,7	11,4	16,3
50 a 59	11,8	15,5	13,2	14,3
60 a 69	6,3	13,2	4,4	24,4

Unidos el trabajo a destajo, los empresarios japoneses crearon un nuevo sistema llamado el salario por aptitud, en el que la paga dependía de la aptitud del trabajador en su tarea.

Los sindicatos no aceptaron estas reformas, ya que podrían debilitarles al intensificar la competición entre los trabajadores. Pero sus opiniones no fueron tomadas en cuenta.

Otro acontecimiento decisivo para las relaciones industriales fue el establecimiento del Centro Japonés de Productividad (CJP) en 1955. Empresarios y trabajadores fueron invitados a participar en este centro, basado en la idea de que el aumento de la productividad era el único camino para enriquecer a la nación y a sus ciudadanos, dado que Japón era un archipiélago con muy pocos recursos naturales. El aumento de la productividad se convirtió así en una misión para las empresas y en un objetivo fundamental de los sindicatos.

El movimiento obrero reaccionó de distintas maneras ante la propuesta. *Sohyo* (Consejo General de Sindicatos) la rechazó. *Domei* (Confederación del Trabajo) decidió incorporarse al CJP aunque puso tres condiciones que fueron aceptadas por las organizaciones patronales: i) la seguridad en el empleo; ii) la consulta a los sindicatos antes de la introducción de nueva tecnología; iii) la distribución equitativa de los beneficios derivados de los aumentos de productividad. En esa época el ala derecha del movimiento sindical (representada entonces por *Domei*) estaba intentando introducir un sistema de “consultas entre los sindicatos y la dirección” para discutir todos los aspectos del funcionamiento de las empresas, y el CJP era un camino para extender esa idea en las empresas.

Si queremos saber en qué medida este sistema de consultas está enraizado en Japón, conviene examinar los estudios sobre el tema realizados por el Ministerio de Trabajo, de los que se deduce que en Japón este sistema de consultas va bastante más allá que en otros países industrializados, tanto por las áreas a las que afecta como por su extensión. Por ejemplo, los sindicatos pueden, hasta cierto punto, hacer observaciones sobre gestión, empleo y condiciones de trabajo aunque, recíprocamente, los salarios y primas también entran algunas veces en el paquete. En definitiva, todos los temas han terminado quedando incluidos dentro de estas consultas, y el peso de la negociación colectiva se ha debilitado. ¿Pueden seguir aceptando esta situación los sindicatos? Creo que es una pregunta muy importante si tenemos en cuenta el impacto alcanzado en las relaciones industriales por las actividades dirigidas a la mejora de la productividad.

En los años 70, las organizaciones patronales comenzaron a quejarse de las limitaciones de la participación organizada en la gestión. Dijeron que se debería permitir participar a todos los miembros de las empresas, y que, por tanto, la participación de los sindicatos era insuficiente de cara a la integración de los empleados en los objetivos empresariales. A mediados de los 60 comenzaron a utilizar los pequeños grupos, como los círculos de control de calidad y las actividades “cero defectos”. Las empresas observaron pronto varios casos con resultados favorables, y se decidieron por este sistema frente al de participación de los sindicatos. Los ejecutivos llegaron a creer que podrían aprovecharse de las ideas de sus empleados e incorporarlas al plan empresarial. Al mismo tiempo, se dieron cuenta de que las consultas con los sindicatos eran, en el mejor de los casos, algo inútil para ellos. Esto condujo a las direcciones de las empresas hasta su siguiente paso.

¿Taylorismo japonés?

¿Cuál es, entonces, la razón del éxito de las empresas japonesas? Internacionalmente se ha discutido mucho si el sistema japonés de gestión es simplemente una extensión del taylorismo. 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. Un ejecutivo que rememora aquellos tiempos ha escrito que algunos empresarios se interesaron mucho por esas ideas, pero que también hubo reacciones negativas, basadas sobre todo en la idea de que el taylorismo era una ideología que trataba a los seres humanos como máquinas o meros recursos, mientras que, según estos críticos, el empresario japonés daba más importancia a tratar a la gente como seres humanos. Creo que la idea de usar las experiencias de los trabajadores y de colaborar para racionalizar el trabajo existía también en el período de preguerra.

Probablemente a causa de esta tradición, los empresarios japoneses integraron a ingenieros en el movimiento de los círculos de calidad, una vez que la idea llegó desde Estados Unidos. Creo también que fueron capaces de guiar a los trabajadores para que encontrasen la mejor manera de hacer su tarea usando

los conocimientos que tenían y trabajando en pequeños grupos de actividades, articulados en cierta medida por ingenieros. En los años 70 se produjo una crisis del taylorismo, como demostraron los tumultos en las fábricas de automóviles de Estados Unidos. Simultáneamente, en las firmas japonesas los pequeños grupos de trabajo eran un desafío a los trabajadores para que encontrasen las formas de organizar por sí mismos el sistema de trabajo (aunque dentro de cierto esquema general), y las compañías lograban doblegar sobre la resistencia de los trabajadores. Pero lo más notable es que los trabajadores tienen participación directa en la mejora de su trabajo. Además, las empresas desarrollan un estilo de dirección que proclama que los trabajadores, si quieren seguir en su empleo, deben realizar un trabajo que supere el mero cubrir el expediente. Eso es lo que la patronal llama “participación total”. Los empresarios han sabido aprovechar las motivaciones instintivas que los trabajadores sienten hacia su trabajo¹⁷.

Una precondition de este éxito era la muerte de las actividades sindicales en los talleres, o al menos la disminución de la capacidad de los sindicatos para decidir el sentido del trabajo. Los pequeños grupos de actividad han triunfado donde no lo había logrado la actividad de los sindicatos. Según algunos estudios, las actividades de los círculos de calidad pueden dividirse en dos tipos: unas están realmente implicadas en el control de calidad, mientras que las otras son simplemente nominales. Las primeras tienden a sustentarse sobre capataces especializados en rentabilizar para el capital los deseos de los trabajadores; estos capataces han terminado controlando asuntos que antes pertenecían al dominio de los sindicatos, tales como la salud laboral y el ambiente de trabajo.

Como ya he mencionado, debemos tomar en cuenta la fuerte respuesta que la patronal japonesa dio al reto planteado por los sindicatos, a los que no quiere reconocer y frente a los cuales intenta desarrollar medidas alternativas. Creo que resulta fácil echar en cara a los trabajadores japoneses su debilidad y desorganización, pero es necesario considerar la destreza con que la patronal respondió a los retos planteados ante ella.

Grietas en la sociedad corporativa

Querría ahora presentar algunas de mis opiniones sobre las debilidades de la sociedad corporativa japonesa y sobre las posibilidades con que cuentan los sindicatos para intervenir en estos sistemas. Morita Akio, presidente de Sony, ha escrito un ensayo titulado *The Crisis in Japan's Management* en el que dice que los empresarios japoneses siempre responden a las quejas de países extranjeros diciendo que “hacemos unos productos excelentes, que son muy bien recibidos en todo el mundo. ¿Cuál es el problema?” Morita dice querer cambiar esta idea. Manifiesta temor a que el capitalismo japonés no sea capaz de autoconservarse si los empresarios siguen compitiendo entre ellos para conseguir una mayor cuota de mercado pero con pequeños márgenes de beneficio, y también si siguen utilizando de forma extravagante la fuerza de trabajo.

Los dirigentes sindicales también han expresado su sensación de crisis. El secretario general de la Confederación de Sindicatos de Trabajadores del Automóvil (*Jidosha Soren*) dice que la industria del automóvil está sufriendo tres pesadas cargas: obreros agotados y que realizan un trabajo excesivo; empresas poco rentables; competencia exterior. “Si esto no cambia la industria japonesa del automóvil podría colapsar”, dice él mismo. Sus comentarios se basan en las conclusiones a las que ha llegado un grupo de trabajo de su confederación.

De esta forma, líderes de la patronal y líderes de los sindicatos han coincidido en hablar de las grietas que han emergido en la economía japonesa al finalizar el efervescente período de los primeros años 90. Piden un cambio en la actual situación.

Las circunstancias objetivas de la crisis se reflejan en un conocido estudio realizado por el sindicato de Toyota. Sus resultados apuntan claramente a una caída reciente de la lealtad de los trabajadores hacia la empresa: sólo un 20% de los trabajadores jóvenes, entre los 20 y los 30 años, afirma

¹⁷ Según la encuesta sobre Programas de Educación y Formación en el sector privado, publicada en 1992 por el Ministerio de Trabajo japonés (datos correspondientes a 1991), sobre un total de 12.000 empleados en empresas con 30 o más trabajadores estables, afectando a los sectores de construcción, industria, transporte y comunicaciones, comercio, hotelería, banca y seguros, bienes raíces y servicios, un 63,4% de las personas encuestadas estaba implicada en actividades de autoformación para el desarrollo y mejora de sus funciones. Ese porcentaje era de un 73% entre el personal ejecutivo, un 75,7% en profesionales y técnicos, 57,6% en el personal administrativo, un 62% en los trabajadores comerciales y de servicios, y un 53,5% entre los trabajadores artesanos, de la construcción y del transporte y los servicios.

querer seguir trabajando en la misma empresa hasta la jubilación. El otro 80% está a la espera de una buena oportunidad para irse y cambiar de trabajo.

Otro ejemplo significativo de las grietas que han aparecido en la sociedad corporativa es la manera en que el corazón de esta sociedad está siendo drásticamente recortado. Las corporaciones se han visto ante la necesidad de depender de sectores inestables de la sociedad, incluyendo trabajadores a tiempo parcial y ocasionales. La proporción de trabajadores estables ha disminuido. En el mundo corporativo está penetrando un nuevo tipo de trabajador difícil de controlar.

Luchas invisibles

Otro problema importante es la localización del sujeto que podría actuar sobre estas nuevas grietas. El secretario general de *Jidosha Soren* ha dicho también que espera que la conciencia de la debilidad de los sindicatos de empresa lleve a un fortalecimiento de la acción a nivel de industria. Esto, sin embargo, requeriría precisamente un fuerte movimiento, y es difícil encontrar un sujeto capaz de realizar esta tarea.

Aunque todavía no es posible encontrar ejemplos de grupos que intenten cerrar estas grietas en Japón, las luchas de los trabajadores estadounidenses sometidos a una dirección japonesa pueden servir como una referencia conveniente. Los trabajadores de Estados Unidos han luchado contra la gestión japonesa modificando el significado de los símbolos que se habían utilizado para integrarlos. Por ejemplo, cuando los ejecutivos japoneses proponen equipos de trabajo, los sindicatos hacen contrapropuestas partiendo de su propia idea de un equipo de trabajo, proponiendo que los jefes de equipo sean elegidos por los trabajadores. En algunos casos recientes, estas demandas han sido aceptadas. Otro ejemplo se refiere a los círculos de calidad, tan enfatizados por los directivos japoneses. Los sindicatos se han opuesto a los deseos patronales aceptando nominalmente el concepto de “calidad ante todo”, pero han insistido en la satisfacción de ciertas condiciones. Han dicho, por ejemplo, que si la dirección se toma realmente en serio la prioridad de la calidad, debería reducir la velocidad de la cadena de montaje.

Otra intervención importante de los sindicatos han sido sus reivindicaciones de formación y educación. Los sindicatos japoneses no han insistido demasiado en este tema, pero sus colegas de Estados Unidos lo han convertido en una prioridad en sus relaciones con la dirección de las empresas, a las que han dicho que si quieren eficacia deberían promover una formación y una educación dirigidas a conseguir una verdadera polivalencia. En los centros de trabajo, los sindicatos han centrado sus esfuerzos en asegurar formación para los trabajadores cuando alcanzan cierta antigüedad, una lógica muy diferente a la utilizada por los directivos japoneses, que quieren escoger ellos mismos a quién promocionar y a quién dar formación. El derecho a la educación y a la formación ha sido así planteado como un importante desafío hecho a los directivos de las empresas.

Finalmente, querría referirme a cómo los sindicatos han tratado de renovarse para crear conexiones con otros movimientos sociales más allá del mundo del trabajo, lo que ha sido visto como un modo de fortalecerse dentro de la sociedad corporativa. Se ha argumentado que los sindicatos deberían iniciar un tipo de “producción socialmente útil”, en oposición a los planes de racionalización de los empresarios. Esta idea proviene de Inglaterra.

¿Qué quiere decir “producción socialmente útil”? Trata de las implicaciones ecológicas y de las necesidades de la comunidad, y plantea, en definitiva, qué producir y cómo producir. Quiero llamar la atención sobre los movimientos que están intentando reorganizar la sociedad creando lazos entre el movimiento obrero organizado y otros movimientos sociales. Si tales movimientos logran emerger, podría ser posible una genuina reforma de la sociedad corporativa japonesa.

Organizar a los desorganizados¹⁸

Ben Watanabe¹⁹

Cerca del 60% de los trabajadores, en las grandes empresas japonesas, son sindicalizados. En las pequeñas este índice cae a menos del 5% debido a las políticas antisindicales de los empresarios que llegan a utilizar organizaciones criminales para impedir la sindicalización.

Cuando llegué a los EEUU, me sorprendió la idea que los trabajadores americanos tenían de las relaciones de trabajo en Japón, vistas como una combinación de eficiencia, estabilidad vitalicia en el empleo y armonía entre capital y trabajo. Buena parte de esta imagen fue creada con la publicación del libro 'La máquina que cambió el mundo', que aumentó la reputación del sistema Toyota de producción, caracterizado como eficiente y sin excesos. Todas las empresas del mundo pasaron a buscar maneras de disminuir sus 'excesos'. Pero se trata de informaciones de carácter ideológico. Cuando el libro cita el número de horas necesarias para montar un auto en la Toyota, por ejemplo, no deja claro si este número incluye todas las horas extras utilizadas.

Trabajo en grupo y círculos de calidad

En los años '20, Taylor introdujo el ingeniero de producción en la planta fabril para estudiar movimientos y simplificar las tareas al máximo, con el objetivo de estandarizar la producción. En este sistema la jefatura y la supervisión garantizan el control sobre la ejecución de tareas simples y se ocupan de aumentar la carga de trabajo. Si un trabajador no ejecuta sus tareas como debe ser la jefatura lo descarta.

Un error que se comete frecuentemente es confundir Círculos de Calidad con control de calidad. El concepto de aumento de la calidad fue introducido en los EEUU al final de los años '30 por el estudioso Deming. Este concepto es interesante también para los trabajadores toda vez que esta ligado a la mejora de las condiciones de trabajo y a la satisfacción de realizar un buen trabajo.

Dentro de los Círculos de calidad, también se incluye otro elemento: la eliminación de la organización autónoma de los trabajadores. El Círculo de Calidad fue desarrollado en Japón por los gerentes de empresas a partir de los años '40 junto con el toyotismo. En el sistema Toyota, los ingenieros de planta dejan de tener un papel estratégico y la producción pasa a ser controlada por grupos de trabajadores. La empresa invierte más en entrenamiento, participación y sugerencias para mejorar la calidad y la productividad. El control de calidad es, apenas, una parte del Círculo de Calidad.

La Toyota trabaja con grupos de cerca de 8 trabajadores. Si apenas uno de ellos no ejecuta su tarea satisfactoriamente, todo el grupo es perjudicado, con la pérdida de premios por ejemplo. La estructura salarial está directamente ligada a los grupos de trabajo y el método de incentivo al trabajo es diferente del utilizado en el sistema taylorista. Cada seis meses se hace una evaluación de los grupos y a partir del resultado se decide el adicional salarial que cada uno de ellos recibirá.

A través de este sistema los trabajadores tienen un adicional sobre el salario de aproximadamente 20% al año. Todos los trabajadores participan de un determinado grupo y si apenas uno de ellos falla, el grupo pierde el aumento, por lo tanto éste último garantiza la productividad asumiendo el papel que antes era de la jefatura. El mismo tipo de control es hecho sobre el ausentismo. En la Toyota el líder del grupo cumple el papel del ingeniero de producción.

¹⁸ Este artículo se basa en la exposición de Watanabe en un encuentro organizado por la Confederación Nacional de los Metalúrgicos de la CUT (Central Única de Trabajadores), técnicos y trabajadores metalúrgicos, realizado en San Paulo en 1993. El encuentro fue organizado conjuntamente con el TIE-Brasil (Centro de Intercambio de Informaciones Transnacionales). Agradecemos al T.I.E. y a la CUT la autorización para publicar este material.

¹⁹ Ben Watanabe actúa en el movimiento sindical desde 1961. Trabajó durante 30 años como organizador de base del Japanese National Union General Workers (NUGW) y fue presidente de este sindicato por 15 años, hasta jubilarse en marzo de 1992. El NUGW es conocido en Japón por su combatividad y militancia en la organización de trabajadores de pequeñas y medianas empresas de varios sectores. Watanabe tuvo experiencias en diversos países asiáticos. Aprovechó el período en que participó del consejo de supervisión de una entidad regional ligada a las Naciones Unidas para viajar y dedicarse a la solidaridad internacional. Su interés siempre fue organizar a los no organizados sin considerar las fronteras entre Japón y los otros países asiáticos.

Los trabajadores van acumulando a lo largo de su vida profesional una serie de calificaciones y aumentos salariales. Los supervisores de la Toyota son trabajadores que después de varios años reciben una promoción. Ellos también se ocupan del entrenamiento de los más nuevos.

En promedio el 60% de los delegados sindicales y directores del sindicato son supervisores, lo que facilita a la empresa el control sobre los trabajadores. La discusión sobre la mejora de la calidad es hecha con la supervisión y el sindicato al mismo tiempo, ya que ambos están integrados por las mismas personas.

Incentivos y promociones

Durante el año pasado fue realizada una investigación sobre el sistema de incentivos de la Toyota, que recogió datos de 1986 y 1987, época en que hubo un gran crecimiento de la economía japonesa. Hoy, después de dos años de recesión, probablemente los resultados serían diferentes. El sistema se mostró bastante complicado.

En marzo durante una negociación con el Sindicato, la empresa presentó los resultados del trabajo por grupo y por departamento. En algunos lugares hubo problemas y en otros la producción aumentó. La investigación demuestra que un departamento con malos resultados, influye sobre los incentivos de todos los trabajadores, y eso genera una presión entre las distintas secciones. Todos podrían recibir el máximo si trabajasen bien.

En el Taylorismo el sistema de incentivos es individual. Sin embargo, aunque el porcentaje entregado como incentivo a los trabajadores de la Toyota pueda ser hasta menor que en el taylorismo, tiene un efecto mayor sobre cada trabajador, que en el caso de estar relacionado al sistema de promociones.

Just In Time

El punto fuerte de Toyota es el Justo a Tiempo, bastante diferente del utilizado en otras empresas. Cada dos horas llega el abastecimiento externo de una gran cantidad de piezas, lo que es casi increíble. Para tener una idea en Brasil se trabaja con stocks de abastecimientos externos que varían entre 7 y 10 días en empresas adeptas al Just in Time. Para trabajar con un stock de apenas dos horas, la Toyota concentra sus fábricas en una sola región a 350 km. de Tokio.

En la Toyota si un camión se atrasa acarrea un atraso en toda la producción, lo que genera una presión enorme sobre los proveedores. En los años '70 hubo un accidente en la ruta que interrumpió la producción por dos días. La reacción de la empresa fue romper los contratos con los proveedores distantes. Después del accidente la Toyota decidió concentrar aún más las autopartistas alrededor de la ciudad de Toyota.

Si la Toyota decide un viernes a la tarde que va a precisar un lote de piezas el lunes por la mañana, eso significa que los trabajadores de las proveedoras van a tener que trabajar el fin de semana porque no puede haber ningún atraso. La Toyota mantiene una fábrica limpia, sin stock, pero acumula los problemas del lado de afuera. El primer turno de la fábrica comienza a las 6,30 horas. Todos los días a las 6 una fila enorme de camiones de piezas que van a asistir la línea de producción se forma en las proximidades, causando congestión y problemas para la comunidad.

Si el movimiento sindical fuese combativo, el justo a tiempo sería el punto débil del toyotismo. La última huelga de Toyota ocurrió en 1950 y la de la Nissan en 1953, o sea hace más de 40 años. Si hubiese huelgas en las pequeñas empresas, los proveedores enfrentarían un grave problema que es la ruptura de los contratos. El control sobre las empresas externas caracteriza la lógica del sistema Just in Time. En los EEUU la General Motors sólo controla totalmente a sus propios empleados. En el Japón la Toyota controla toda la fuerza de trabajo envuelta en la producción. El funcionamiento del sistema exige este control.

La utilización del sistema de abastecimiento externo just in time esta entonces altamente ligada al conjunto del complejo automovilístico que refleja la estructura de la industria en el Japón denominada Keiretsu.

El sistema Keiretsu

La GM de EEUU en 1975 tenía 450.000 trabajadores y una producción de 4,3 millones de vehículos livianos y autos de paseo por año. En 1990, la producción fue de 4 millones de vehículos, y el número de trabajadores descendió a 265.000. (En el mismo año, en Brasil, se produjo un total de 915.000 vehículos,

con 117.400 trabajadores en las ensambladoras). En Japón, la Toyota produjo 4.000.000 de vehículos en 1990, empleando apenas 58.000 trabajadores. Este es uno de los mitos del sistema de producción en Japón.

Mientras la GM de EEUU produjo el 70% del total de las piezas utilizadas en el montaje de los autos -entre ellas motores, cajas de cambio y componentes electrónicos, en la Toyota, apenas el 25% de las piezas son producidas en la fábrica.

Tomando como ejemplo los motores, que son componentes estratégicos, la Toyota produjo apenas el 10% de los que utiliza. Casi toda la producción es externalizada. La Nippon Denso, la mayor abastecedora de la Toyota y una de las mayores autopartista de electrónica del mundo, apenas tiene 35.000 empleados.

Este hecho afecta directamente las condiciones salariales de los trabajadores. En la GM, todos los trabajadores tienen su nivel salarial garantizado por el contrato colectivo nacional. En la Toyota, apenas una parte de los trabajadores es empleado de la ensambladora, y el salario, así como las condiciones de trabajo, desciende gradualmente en las externalizadas, conforme demuestra el gráfico de la próxima página.

En la cima de la pirámide esta la ensambladora. En el primer nivel debajo están las fábricas donde son producidos componentes estratégicos, como motores y cajas de cambio, en las cuales directores, gerentes y supervisores, muchas veces son ex empleados de la Toyota. En estas, los salarios descienden al 95% comparados con los de la Toyota.

En el segundo nivel, el salario corresponde al 80% de lo que paga la ensambladora, y en el cuarto nivel corresponde al 60%. Generalmente no existen mujeres en la producción de la ensambladora. Sin embargo en las pequeñas fábricas, que están en niveles más bajos, más del 50% de los trabajadores son mujeres.

Después de un cierto tiempo en la empresa, entre 15 y 20 años de servicio, el trabajador es promovido a jefe o supervisor pero como no hay vacantes suficientes para todos, parte de estos trabajadores son entonces "invitados" a trabajar como supervisores o gerentes en una empresa de un nivel más bajo de la familia Toyota.

La Toyota tiene acciones de las empresas de primer nivel como la Nippon Denso que por supuesto tiene acciones de las empresas del segundo nivel y de otras empresas del primer nivel, y así sucesivamente. Las empresas del primer nivel contratan a las del segundo, las del segundo contratan a las del tercero. A través del sistema Keiretsu, la Toyota garantiza el control de las abastecedoras hasta el piso de la pirámide, sin mantener ningún contacto con estas empresas.

Mano de obra a bajo costo

Mientras las ensambladoras europeas y americanas transfieren su producción a otras regiones o países y estimulan la inmigración cuando quieren obtener mano de obra barata, el sistema japonés la crea dentro de la propia región de producción automovilística.

En la cima de la pirámide existen sindicatos por empresa, que tienen garantizado el 100% de la sindicalización, pero en los niveles más bajos los trabajadores no tienen casi ninguna organización. El número de sindicalizados no sobrepasa el 5% del total. Este hecho garantiza la eficiencia del sistema gerencial japonés.

Durante 30 años, fui director de un sindicato que intentó organizar a los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas. En mi opinión las condiciones de los trabajadores de las grandes empresas no son maravillosas, como piensan los americanos, pero los trabajadores de las pequeñas y medianas se someten a condiciones mucho peores.

Protesta

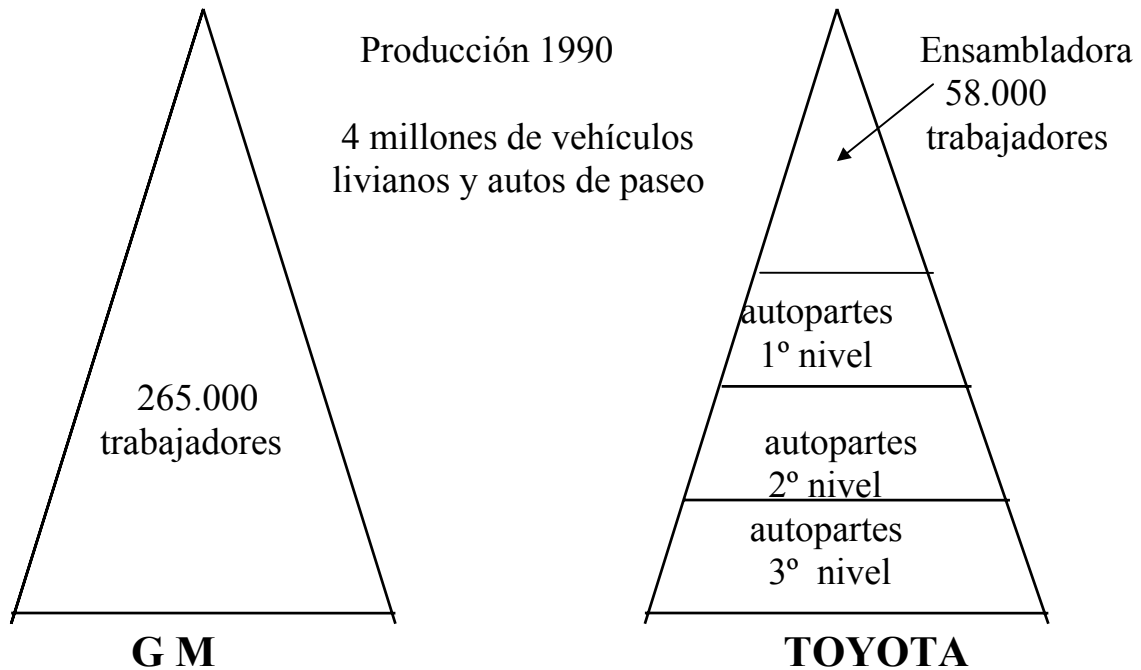
Las organizaciones de barrio comenzaron a movilizar a la población y protestaron, alegando que la Toyota utilizaba vías públicas como depósitos. En 1991 los ministros de Transportes y de Industria pidieron a la empresa que modificase su sistema de Just in time, porque había mucha presión sobre los proveedores y problemas de tránsito.

Este hecho sumado al alto costo de mano de obra en la ciudad de la Toyota -toda vez que los jóvenes japoneses se rehusan a trabajar en la empresa por causa de la enorme presión-, generó una crisis y llevó a la apertura de dos nuevas fábricas, a fines del año pasado, localizadas en dos islas, una en el extremo norte, a

1000 km. de Tokio y otra en el extremo sur a 1.600 km. Algunos criterios orientaron la elección de las localidades para las nuevas instalaciones. El primero fue el índice de desempleo más elevado en estas regiones.

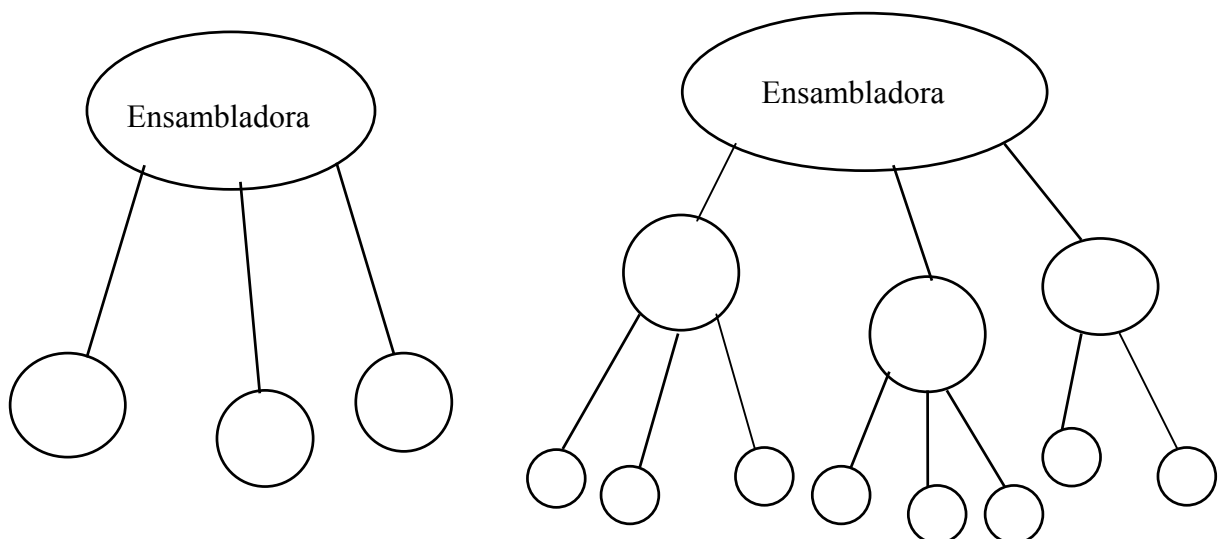
La empresa no encontró proveedores próximos a esas áreas, por lo tanto no podrá funcionar con stocks para dos horas. Implantará la entrega cada dos días. También está intentando introducir una nueva política ya que los jóvenes se rehusan a trabajar en la empresa.

MITO NUMERO 1 SOBRE LAS EMPRESAS EN JAPÓN



En verdad, el reducido número de empleados en la ensambladora sólo es posible debido a la externalización de la producción. Mientras la GM produce el 70% de las piezas y componentes que utiliza, en la Toyota apenas un 25% de ellos son producidos en la fábrica. Cuanto más bajo el nivel de la pirámide en que se localizan las empresas, peores son los salarios y las condiciones de trabajo.

RELACIÓN CON LOS ABASTECEDORES



G M

TOYOTA

Junto con la externalización, surge otra organización de la relación entre ensambladora y autopartistas. La ensambladora mantiene el control de todos los proveedores, sin establecer a pesar de todo ningún contacto con las pequeñas autopartistas.

La Toyota siempre fue recriminada por preferir trabajadores jóvenes y de sexo masculino. Como no hay suficientes jóvenes disponibles en las regiones de las nuevas fábricas (porque ya emigraron a las áreas más industrializadas) está admitiendo personas de todas las edades y también mujeres. Aprovecha para hacer publicidad sobre las nuevas instalaciones, llamándolas “Fábricas de los sueños”.

Entrenamiento

En el sistema japonés existe un entrenamiento bastante intensivo, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. La flexibilidad exigida en la línea de montaje y la introducción de nuevos modelos impone la necesidad de entrenamiento como así también la creación de una cultura de identificación con los intereses de la empresa.

Existe una diferencia entre las líneas de montaje de los EEUU y las de Japón en cuanto al intervalo para la repetición de un movimiento por parte del trabajador. En los EEUU el intervalo es, promedio, de un minuto. En las líneas japonesas el tiempo varía de 1,5 a 3 minutos porque durante este período son ejecutadas diversas tareas. Para que eso sea posible hay necesidad de entrenamiento.

En la Toyota la línea es relativamente lenta. La empresa no implementa más automatización y robotización porque utiliza hasta 40 variedades de componentes estratégicos, lo que exige más mano de obra. La línea de Volkswagen en Alemania utiliza apenas 5 o 6 componentes. Por eso, la jornada de trabajo anual de cada empleado de ésta última es de 1600 horas y en la Toyota llega a 2200 horas.

Cuando se habla sobre cuánto la Toyota invierte en entrenamiento, es importante que quede claro de qué tipo de entrenamiento estamos hablando. A pesar de todas las inversiones el trabajo continúa altamente repetitivo. La calificación sirve apenas para evitar incidentes que interrumpan la producción.

La polivalencia es nada más que la combinación de varias tareas simples. No debemos engañarnos: es en el centro de la empresa que están los profesionales altamente capacitados responsables del desarrollo tecnológico, y no en la planta.

Proceso histórico

Para entender el sistema de producción de la Toyota, es bueno recordar que se trata de un proceso HISTÓRICO, que llevó más de 20 años para configurarse como un sistema de organización de producción alternativo al practicado en EEUU a partir de la experiencia de la producción en masa.

1945 - Grandes transformaciones

En este contexto el año 1945 fue muy importante para el movimiento sindical. La organización de los trabajadores era cero, lo que expresaba el resultado de la dictadura militar. Con la derrota militar en 1945 cayó también esta dictadura. En el período anterior a la consolidación de la dictadura, el número de sindicalizados nunca llegó a ser expresivo: el más elevado índice registrado fue del 7%.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, casi todo el parque industrial japonés fue destruido por bombardeos y, a partir de ahí, el ejército americano comenzó la reconstrucción del país. Las autoridades norteamericanas responsables de esta tarea formaban parte del grupo del Partido Democrático ligado al proyecto progresista New Deal, que el presidente Roosevelt implementó en la segunda mitad de los años '30 en los EEUU, cuando por ejemplo, ayuda a la organización sindical. De este modo se trataba realmente, en los primeros años, de una tentativa idealista de democratización del Japón.

El primer gran cambio introducido por esta política fue la reforma agraria, que acabó con el latifundio predominante en la agricultura. En segundo lugar la reforma educacional, a través de la cual las universidades fueron abiertas a todas las clases sociales. Hasta entonces apenas las familias ricas tenían acceso a las mejores escuelas.

Las empresas pasaron a aprovechar la calificación de la mano de obra. Fue instituida también una legislación antimonopolista que destruyó los grandes conglomerados económicos (Zaibatsu), que apoyaban

la dictadura militar y la economía de guerra. El último punto, que también tuvo una importancia fundamental, fue el drástico cambio de la legislación del trabajo. Antes cualquier sindicato precisaba la autorización del gobierno para funcionar. Se introdujo en Japón la libertad y autonomía sindicales.

Aprovechando las garantías ofrecidas por la nueva legislación, los trabajadores japoneses comenzaron a organizarse libremente y, ya en 1950, el 50% de ellos estaban sindicalizados. En su gran mayoría los sindicatos eran combativos y poseían orientación progresista.

Como hoy, los sindicatos de base eran organizados por empresa, lo que no significaba, de ninguna manera, un sindicalismo por empresa en la concepción actual. Este tipo de sindicalismo sólo se vio desarrollar a partir de finales de los años '50. Hoy, los sindicatos abarcan 25% del total de los trabajadores.

Con la guerra fría, la política de las autoridades de los EEUU cambió rápidamente. En Asia, dos hechos marcan la guerra fría:

- 1949, fecha en que triunfó la revolución socialista china;
- 1950, fecha en que comenzó la guerra de Corea con el avance de las tropas comunistas.

El principal objetivo de los EEUU pasó a ser la construcción de una base militar anticomunista en Oriente, y para eso escogieron Japón. Esta decisión estratégica llevó también a una reorientación en cuanto a la política interna. Combatir el peligro comunista era prioridad absoluta en relación al compromiso con la democratización del país, que terminó olvidada.

El primer crecimiento de la economía en la post guerra data del inicio de los años '50 y se relaciona con la guerra de Corea. Los EEUU utilizaron a Japón para garantizar el abastecimiento de sus tropas, lo que representó un estímulo catalizador para la economía japonesa.

En el inicio de los años '60, Japón se aprovechó nuevamente de una guerra que llevó adelante EEUU: la guerra de Vietnam. Como el país no tenía gastos, pues ningún soldado fue enviado, desarrolló aún más su economía sin tener que enfrentarse con todos los problemas que la guerra causó a la propia economía norteamericana. Los EEUU enfrentaban dificultades económicas y protestas de la sociedad contra la guerra.

Represión y búsqueda de compromisos

La corriente mayoritaria en los sindicatos era el Partido Comunista. El ejército intervino para destituir a los comunistas del sindicato, intendencias y darles de baja en el sector público. En todo el movimiento sindical, 200 mil personas sufrieron intervenciones de este tipo. Los sindicatos pasaron a ser dirigidos por dirigentes pro-patronales. Los empresarios apoyaron la intervención y aprovecharon para reestructurar las fábricas. Esta reestructuración por su parte, no se basaba sólo sobre la represión, sino también sobre la búsqueda de una nueva colaboración.

Fue importante para esta política en 1955, la fundación del JPC -Centro de Productividad Japonés, una entidad tripartita de la que participaban empresarios, gobierno y sindicatos. Para convencer a estos últimos a participar, gobierno y empresarios anunciaron concesiones que serían asociadas al crecimiento económico:

1. El aumento de la ganancia sería dividida entre los trabajadores.
2. Ninguna innovación sería introducida sin que los sindicatos fuesen consultados.
3. Como garantía de estabilidad los despidos serían evitados.

A partir de ahí la economía japonesa tuvo un crecimiento continuo, lo que sustentó la implementación de estos compromisos.

Empleo vitalicio

El sistema japonés de estabilidad vitalicia en el empleo comenzó en 1961. Para obtener de los trabajadores el compromiso del aumento de la calidad y productividad, los empresarios ofrecían esta ventaja. En el inicio nadie creía en la estabilidad, que sólo pasó a ser implementada de hecho en 1965. En la práctica fue adoptada apenas en las grandes empresas alcanzando aproximadamente el 30% de los trabajadores japoneses.

La experiencia japonesa de estabilidad en el empleo es muy corta y actualmente está ante una perspectiva de crisis. La recesión económica iniciada hace dos años llevó a la Organización Nacional de las Empresas a sugerir que los gerentes repensasen la estabilidad vitalicia hasta la próxima negociación.

Es necesario recordar también que la institución del empleo vitalicio está altamente ligada a la estructura salarial, que correspondió a la necesidad de las empresas de garantizar la permanencia de los trabajadores en la misma fábrica al final de los años '50, fase inicial del desarrollo del toyotismo.

En los EEUU existe un plazo inicial de 18 meses después de la contratación del empleado, en el cual el salario crece gradualmente hasta llegar a un nivel estable, que después no va a cambiar más en función de los años de servicio. En el Japón la estructura salarial es muy diferente: cada año el salario crece de acuerdo con los años trabajados en la fábrica.

Después de un cierto período, al trabajador no le conviene cambiar de empresa, porque el sistema de aumentos salariales sólo considera el tiempo de servicio en aquella fábrica. Si se va a otro empleo el trabajador baja en la escala salarial. Se incluye aquí una particularidad de la situación en Japón: el alto precio de los inmuebles, principalmente debido al elevado precio de la tierra. Teniendo los salarios (calculados en dólares) más altos del mundo en el sector automovilístico, los trabajadores japoneses no consiguen comprar una casa decente sin un préstamo. Son las empresas que después de un cierto período de servicio (entre 10 y 15 años) ofrecen préstamos con intereses por debajo del mercado, lo que también deja al trabajador atado a la empresa.

La búsqueda de estabilidad resuelve el problema de mano de obra calificada y también garantiza que la inversión en entrenamiento no se pierda, además de garantizar la base para la política empresarial de buscar la identificación total del trabajador con la empresa.

Diferencias entre las ensambladoras japonesas

Aunque normalmente se discute la política sindical de las ensambladoras como si fuese única, existe una serie de diferencias entre las diversas empresas. En Honda, por ejemplo, los supervisores y jefes no forman parte del sindicato como es el caso de la Toyota. El sindicato de Honda negocia la carga horaria anual de trabajo. El Sr. Shioji Ichiro, sindicalista famoso por reprimir dirigentes sindicales combativos, fue despedido de la Nissan en 1986. Durante una entrevista el año pasado dio informaciones sobre las diferentes políticas sindicales de la Nissan y de la Toyota. Aunque los dos sindicatos sean de derecha en la Toyota los dirigentes sindicales son más débiles y sumisos a la empresa, que siempre tomó decisiones unilaterales. En la Nissan los dirigentes controlaban la producción y cualquier cambio debería ser negociado con el Sindicato.

En 1972 la Toyota retuvo entre el 31 y el 33% de la venta de automóviles en Japón, en tanto Nissan retuvo entre el 29 y el 30%. En 1990 puede observarse una gran alteración en este cuadro, la Toyota controlaba entre el 34 y el 35% del mercado y la Nissan entre el 17 y el 19%. Los empresarios de la Nissan evaluaron que el sindicato tenía mucho poder y que la flexibilización exigía el cambio del dirigente y también de la política sindical. Por eso el Sr. Ichiro fue despedido.

En esa época en la Nissan había 222 directores. Hoy hay poco más de 100, en la Toyota el número de estos directores va entre los 50 y 60. Para la flexibilización total de la producción es necesario destruir el sindicato aunque este sea amarillo.

Existen también diferencias entre la carga horaria anual del trabajo en las diversas fábricas. En la Toyota, que siempre operó con flexibilización total sin ninguna restricción, la carga horaria es de aproximadamente 2.200 horas/año. En la Nissan es de 2.100 horas, y en la Honda no llega a 2.000. El ritmo de línea de montaje también presenta variaciones.

Japón: ¿milagro o pesadilla?

“Karoshi”, nuevo estilo de muerte causado por el trabajo²⁰

Ben Watanabe

El “stress” físico y mental causado por el trabajo intensivo durante horas, como imponen los modernos sistemas de gestión de la producción, puede resultar en muerte instantánea y aparentemente inexplicable. Esto es lo que está pasando entre los trabajadores japoneses y se ha de exportar a Occidente.

“Karoshi” es una palabra japonesa que recientemente viene siendo muy usada en revistas y diarios de lengua inglesa, incluso en aquellos publicados en Japón. Además de tener un sonido extraño, actualmente la palabra representa un fenómeno bastante doloroso para la sociedad japonesa. Pero por algún motivo inexplicable no fue incluida en las últimas ediciones de los principales diccionarios japoneses o algún otro libro reciente.

Así como “Kaisen” (mejoramiento continuo) y “Kanban”, términos centrales del sistema gerencial japonés, “Karoshi” es una palabra compuesta, formada por “karo” y “shi” que significan respectivamente trabajo excesivo y muerte, y combinadas pasan a significar “muerte repentina como consecuencia del trabajo excesivo”. Es el fenómeno social del momento: la otra cara de la moneda del “Kaisen” y el “Kanban”.

A lo largo de la historia los trabajadores japoneses han luchado para asegurarse mejores condiciones de trabajo y erradicar la insalubridad y los accidentes. Estos esfuerzos resultaron en la disminución de los casos de enfermedades profesionales y accidentes leves y fatales causados por factores externos como ser desperfectos en máquinas y equipamientos, destrucción completa de instalaciones y equipamientos de seguridad inadecuados, cuestiones frecuentemente acompañadas por trabajo extremadamente intensivo. Estos esfuerzos no consiguieron eliminar por completo esos problemas, pero la gerencia y los trabajadores podían en teoría, identificar sus causas y tomar las medidas necesarias para combatirlos. Los sindicatos, en particular, tenían que ejercer una presión continua para que la gerencia asegurase un ambiente de trabajo saludable y seguro.

Enfermedades sin tratamiento. Pero recientemente la introducción de nuevas tecnologías y nuevos sistemas productivos generaron una serie de “nuevas enfermedades del trabajo”, aparentemente diferentes de los accidentes profesionales tradicionales. Las llamadas “enfermedades del trabajo” -silicosis, pulmón negro, dedos blancos (enfermedad de Raynaud), enfermedad de radiación y tenosinovitis-, son cuestiones muy serias para los trabajadores que las padecen porque todavía no existe tratamiento médico efectivo para combatirlas. Pero si las comparamos con el “karoshi”, la causa y el efecto de estas “enfermedades del trabajo” son mucho más claras. Las molestias se manifiestan en ambientes de trabajo específicos o por la presencia de fuentes causales específicas. Esto permite eliminar o al menos reducir sus causas y fuentes.

El fenómeno de “Karoshi”, ocurre independientemente de ambientes de trabajo y condiciones específicas, sea en la producción o en oficinas. La automatización de la fábrica es realizada conjuntamente con la de la administración, con todo funcionando “just in time” (en el momento justo); la expansión y la intensificación del trabajo son decididos de acuerdo con la voluntad de los empresarios. Los efectos acumulativos del “stress” físico y mental continuo en los trabajadores sujetos al trabajo intensivo y a largas horas de jornada, deviene en la destrucción de su salud. En los peores casos, el resultado es la muerte instantánea a la que se le da el nombre de “Karoshi”. Es por eso que la nueva enfermedad implica dificultades técnicas en la determinación de las causas específicas que provocan la muerte súbita.

En una encuesta realizada por “Karoshi Dial 110”, cerca de 1500 casos de karoshi fueron denunciados por colegas y familiares de las víctimas a partir de junio de 1990. La encuesta determinó que la enfermedad tiene la siguiente incidencia de acuerdo con la profesión:

Ejecutivos 4%

Gerentes 3,5%

Empleados Administrativos 18%

Técnicos e Ingenieros 6,2%

²⁰ Este artículo, al igual que el anterior, es publicado gracias a la autorización del T.I.E. y la C.U.T. de Brasil.

Japón: ¿milagro o pesadilla?

- Trabajadores de la construcción civil 8,7%
- Trabajadores de la producción 10%
- Camioneros 7,3%
- Trabajadores de mantenimiento y vigilancia 1,5%
- Servidores públicos 5,2%
- Otros 24,8%

Estos datos indican que la manifestación de “karoshi” no está ligada a una ocupación específica. Aumenta anualmente el número de casos de Karoshi elevados a los Tribunales de Japón por los familiares de las víctimas. Hasta ahora los Tribunales solamente en menos del 5% de los casos apuntados, ha inculpado a los empresarios obligándolos a pagar una indemnización. En la mayoría de los casos, los damnificados perdieron las acciones debido a las dificultades técnicas para probar las causas específicas de las muertes. La mayor parte de los empresarios acusados negó el hecho de que el karoshi sea el resultado del “stress” acumulado por las víctimas debido al trabajo extremadamente intensivo durante largas jornadas de trabajo.

Por otra parte, el Ministerio de Trabajo de Japón hizo circular un boletín presionando a sus departamentos de fiscalización para que no clasifiquen los casos de “karoshi” como muertes profesionales con derecho a pago de seguro por accidente de trabajo. Irónicamente, de acuerdo con una investigación realizada por el propio Ministerio en Noviembre de 1987, el 82,9% de los que respondieron (15.000 trabajadores en 800 lugares de trabajo de todo el país), manifestaron que estaban sufriendo síntomas que probablemente resultaran en “karoshi”, el 67,3% se sentían físicamente exhaustos, y el 72,7% manifestó stress mental.

A pesar de eso el Ministerio de Trabajo no tomó ninguna medida para reducir el trabajo excesivamente intensivo. Una gran negligencia de las autoridades competentes.

Hace tanto tiempo que el gerenciamiento japonés es aceptado por la industria de todo el mundo, que en vez de ser una enfermedad fatal específicamente japonesa, el karoshi tiende a surgir en cualquier lugar del planeta.

Un trabajador en la línea de producción de Toyota está obligado a hacer 20 movimientos cada 18 segundos, o sea un total de 20.600 movimientos por día. Esa condición inhumana de trabajo se extendió de la línea de montaje a la administración y los demás puestos de trabajo.

Solamente una acción decidida de los trabajadores contra la voracidad del capital, ejemplificada por el gerenciamiento japonés, nos puede salvar de esta deshumanización.