

El modelo asiático de relaciones industriales ¿hacia una japonsización del Asia del Pacífico?

*José Daniel Toledo Beltrán**

INTRODUCCIÓN¹

El desempeño que en materia de industrialización, crecimiento y desarrollo económico han tenido los países de la llamada región asiática del Pacífico en los últimos cuarenta años, ha sido uno de los más impresionantes del mundo de la posguerra. Tal espectacularidad no sólo deriva de las altas tasas de crecimiento exhibidas por la región entre 1955 y 1995, mismas que, en distintos momentos y bajo distintos liderazgos, han fluctuado entre el 8 y el 10% promedio anual, sino también de que han logrado mantener su dinamismo pese a las recesiones mundiales, el incremento en los precios del petróleo y el creciente proteccionismo en sus mercados de exportación. Pero quizá lo más impactante para quienes también estamos interesados en los aspectos cualitativos de la vida económica, es saber que dicho crecimiento ha venido acompañado por una distribución relativamente igualitaria del ingreso, misma que se ha traducido en el mejoramiento de las condiciones generales de vida.



IZTAPALAPA 42
julio-diciembre de 1997
pp. 135-160

* Profesor investigador del Departamento de Filosofía, Área de Historia de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y de El Colegio de México.

La rapidez y dimensiones del crecimiento económico impacta también por el hecho de que en la mediata posguerra, es decir, a principios de la década de los cincuenta, la gran mayoría de estos países podían ser concebidos como "típicos países del tercer mundo", o simplemente como países atrasados. En efecto, algunos de ellos eran todavía colonias, otros venían saliendo de sus luchas revolucionarias y de liberación con sus correspondientes secuelas; unos confrontaban guerras internas y particiones, inducidas por intereses externos e intervenciones, mientras que otros apenas iniciaban sus luchas descolonizadoras. Todavía más, algunos de ellos estaban "ocupados" por potencias extranjeras, al tiempo que luchaban por revertir los severos daños provocados por su participación en la segunda Guerra Mundial.

En definitiva, y bajo la circunstancia que fuera, se trataba de un conjunto de países que, en cuanto procesos de industrialización y crecimiento económico, con la sola excepción del Japón, marchaban considerablemente rezagados, no sólo de los países industrializados centrales, como era lógico, sino también respecto de algunos países "en vías de desarrollo" de nuestra propia América Latina, como era el caso de Argentina, Brasil o México, quienes habían empezado su primera ola industrializadora en los años treinta y cuarenta.

Transcurrido casi medio siglo, las circunstancias son totalmente diferen-

tes. Los papeles se han invertido. Ahora es América Latina la que marcha rezagada con respecto a la región del Asia Pacífico, particularmente después de la década de los ochenta, cuando los asiáticos crecieron aceleradamente, mientras que los latinoamericanos sufrieron un estancamiento, y aún un retroceso, en términos absolutos y relativos. Y no se diga de la relación de los "asiáticos" con los demás países industrializados: desde hace más de tres lustros el Japón los ha sobrepasado a casi todos en cuanto a dinamismo económico-industrial y, por estos días, Corea del Sur, Taiwán y Singapur desafían a varios de ellos.

Actualmente, la región asiática del Pacífico se ha constituido en el polo más dinámico de la economía mundial con aproximadamente el 25% de las exportaciones globales, el 33% de las reservas internacionales y una economía que en la década de los ochenta creció a una tasa promedio anual del 7.8%, cifra muy distante del 3.1% exhibida por los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés) en el mismo periodo (Gipouloux, 1994: 13). En definitiva, la región asiática no sólo completó su proceso de industrialización en uno de los más breves tiempos históricos, proceso que tomó siglos en Europa, internacionalizó su economía, diversificó sus exportaciones de manufacturas a capitales, servicios y, aun, tecnología, sino que, además, nos está exportando una serie de estrategias or-

ganizacionales relativas a los procesos de trabajo y de producción que han venido a reforzar ese carácter paradigmático que, en nuestro medio, ya se le atribuye a la experiencia japonesa y asiática, por extensión de aquella en el campo de la sociología del desarrollo.

En este sentido —como diría Gipouloux (1994: 13)— la región asiática del Pacífico se ha constituido en una locomotora de la economía mundial. De allí la necesidad de tratar de entender cómo operan estas economías de tan elevado, rápido y sostenido crecimiento, es decir, de identificar las circunstancias, factores y estrategias organizacionales que explican el referido éxito.

Para llevar a cabo tal empresa analítica hemos optado por utilizar el concepto *modelo asiático de relaciones industriales*, no sólo porque partimos del supuesto de que una determinada estrategia de relaciones industriales está en la base explicativa del éxito económico de estos países, sino también porque tal categoría analítica permite identificar aquellas estructuras y procesos relevantes de las relaciones sociales de producción, identificar actores y modalidades de los procesos productivos, explicar los mecanismos de la negociación colectiva y toma de decisiones y recoger los efectos más sensibles del proceso de industrialización, crecimiento y desarrollo económico.

Antes de entrar en materia, son necesarias algunas definiciones y precisiones de carácter teórico-metodológicas y fácticas en torno a nuestro instru-

mento de análisis, es decir, en torno al concepto *modelo asiático de relaciones industriales*.

Como se sabe, un sistema de relaciones industriales comprende “ciertos actores, cierto contexto, un conjunto de normas que gobierna a dichos actores en el lugar o comunidad de trabajo y una ideología que integra dicho sistema.” (Dunlop, 1958: 7). Por su parte la OECDE (1977: 5) las ha definido como “un conjunto de relaciones existentes entre el trabajo y la administración dentro de la empresa.” En otras palabras, el concepto de relaciones industriales se refiere a “un sistema o conjunto de sistemas que, a partir de los imperativos de la industrialización, demanda una interacción y un relativamente ordenado ajuste de la conducta de quienes participan o actúan en la organización, operatividad y cambios en el aparato industrial.” (Okochi, Karsh y Levine, 1974: 4). En definitiva, tal concepto se refiere a una estrategia aplicada “al campo en el cual las partes involucradas —trabajadores, administración y gobierno— buscan la solución a problemas prácticos” en el proceso de trabajo (Whitehill y Takezawa, 1968: XII). Restaría por aclarar que, en tanto concepto y estrategia asociada al desarrollo del capitalismo industrial, tiene su correspondiente carga ideológica y adscripción histórica.

En lo que respecta al concepto de “modelo” conviene recordar que, en el campo de la historia económica y social, no es más que una abstracción

de la realidad, formulada precisamente para interpretar dicha realidad en un determinado tiempo y espacio. En otras palabras, el modelo no es más que un sistema de hipótesis —como diría Braudel— una estrategia analítico-didáctica y no la realidad misma, cuyo fin principal es “obtener una representación simplificada pero completa de un comportamiento típico. Completa en el sentido de que incluye todos los aspectos relevantes (de la realidad) y por lo tanto, al menos idealmente, será capaz de proporcionar una previsión; y típico en cuanto tendrá sentido sólo hacer modelos de comportamiento que ofrezcan cierta repetibilidad o recurrencia.” (Cardoso y Pérez, 1979: 426).

Es obvio que tratándose de un modelo histórico, su validez temporal es concomitante con su validez espacial: del mismo modo que tratándose de una construcción o matriz para observar la realidad histórica, que es siempre global, debe integrarse o conformarse tanto de variables económicas cuantificables, como otras de tipo cualitativo que den cuenta de comportamientos de carácter superestructural. En el primero de los casos se trata de variables como la estructura económica, recursos naturales y humanos, relaciones entre trabajo y capital, tecnología y producción; patrones de ingreso, consumo, ahorro, inversión; también debe considerar el mercado, en sus múltiples acepciones; la dotación de bienes y servicios, etcétera. En el segundo caso debe integrar variables

como el rol del Estado y la política económica, la tradición, la cultura, la ideología, la religión, la idiosincracia, los valores, normas y comportamientos éticos, el papel de las instituciones, entre otros. Por último, hay que reconocer que el modelo es muy útil para la comparación histórica, pero no sólo para encontrar similitudes o analogías, sino para explicar las diferencias, puesto que hay que reconocer también que ninguna realidad histórico-social es igual a otra.

Ahora bien, veamos si es susceptible, o mejor dicho factible, hablar de un modelo asiático de relaciones industriales, admitiendo —como lo ha señalado Dobbs-Higginson (1994: XXII)— que se trata de una región con países muy heterogéneos, geográficamente separados, con marcadas diferencias histórico-culturales y a veces hostiles unos a otros.

La primera precisión histórica que habría que hacer a la anterior afirmación es que, no obstante las fuertes diferencias en los trasfondos culturales, religiosos y aún geopolíticos, la integración regional bajo parámetros económico-comerciales y político-culturales no son un fenómeno reciente, datan de hace mucho en el área, que nos remite ya al antiguo sistema imperial chino, ya a la presencia japonesa, tanto de la pre como de la posguerra, mismos que han creado tanto lazos de familiaridad con la tradición confuciana, como bases de continuidad con el modelo capitalista industrial,

respectivamente. Por lo demás, entre el siglo XVII y XIX la región del Asia Pacífico había sido escenario de un intenso tráfico comercial que integró a la región bajo los patrones instaurados por la empresa colonial europea.

En la misma línea, pero en su dimensión más contemporánea, habría que considerar la gravitante presencia norteamericana en la región, a partir de la segunda Guerra Mundial, que resultó decisiva para la viabilidad del modelo. En efecto, siendo un fenómeno esencialmente de la posguerra, los también llamados "milagros asiáticos" contaron con una serie de circunstancias favorables, propias del periodo, para conseguir el éxito económico: primero, muchos de ellos se beneficiaron del bipolarismo y de la guerra fría, luego obtendrían algunas facilidades derivadas de la distensión de fines de los setenta y principios de los ochenta y terminarán revisando algunas de sus estrategias conforme los cambios ocurridos a principios de los noventa.

Por último, no cabe duda de que el derrumbe del llamado socialismo real, el término de la guerra fría, el predominio del pragmatismo por encima de la ideología en las relaciones internacionales; pero sobre todo el ascenso del neoliberalismo, que emerge triunfante sobre los socialismos realmente existentes, sin enemigo ideológico al frente, nutrirá e impulsará los esquemas de integración regional y global, contribuyendo definitivamente a la consolidación y generalización del "modelo" en

toda la región asiática del Pacífico. En definitiva, la tendencia en los últimos tiempos ha sido más hacia la homogeneización e integración, que hacia la división y/o confrontación. De allí que países otrora totalmente antagónicos a los esquemas de cooperación e integración regional como China y Vietnam, no encuentren hoy grandes dificultades para articularse progresivamente con la estrategia regional.

FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DEL PARADIGMA ASIÁTICO

En términos de contextualización histórica hablar de un modelo asiático de relaciones industriales remite de inmediato al Japón y a los Estados Unidos. Al primero porque es el que le ha dado forma y contenido y al segundo porque ha facilitado las condiciones para su implantación y viabilidad en la región.

En el caso del Japón no cabe duda de que su experiencia y estrategia en materia de industrialización, crecimiento y expansión económica ha nutrido sustancialmente al modelo asiático, al punto de que muchos hablan más bien de una internacionalización del modelo japonés en la región, que de un modelo asiático propiamente tal. Y no les falta razón. La gravitación del Japón en el área es ya antigua, empezó con su proyecto expansionista-militarista-colonialista que lo llevó primero a confrontar y derrotar a China en 1894-95, ocupar Taiwán desde 1895,

Corea desde 1904, Manchuria desde 1931 y el sureste de Asia desde 1941, aunque en este último caso su presencia fue más efímera.

A diferencia de otros, el colonialismo japonés en la región transfirió facilidades industriales a sus colonias, creó bases productivas en las mismas, particularmente en Corea, Taiwán y Manchuria, y vinculó mucho más funcionalmente los dominios coloniales a los proyectos metropolitanos. En este sentido, el colonialismo japonés no sólo relacionó estructuralmente las economías de esos países con la japonesa, sino que permitió una comprensión básica y una familiarización con las estrategias de industrialización del modelo japonés de desarrollo. Por esta vía el patrón de los "gansos asiáticos" quedaba trazado.

Terminada dramáticamente su incursión en la segunda Guerra Mundial y derrumbado su proyecto de la construcción de la gran esfera de coprosperidad asiática, ocupado por los Estados Unidos hasta 1951, el Japón inicia su recuperación, proceso que lo llevará a constituirse, en el breve lapso de 20 años, en la segunda o tercera potencia mundial, en cuanto a dinamismo industrial y capacidad económica. En el camino, se ha convertido en el aliado incondicional de su otrora frontal enemigo, los Estados Unidos, alianza clave y estratégica, que no sólo perdura hasta hoy, sino que facilitó el rápido y alto crecimiento económico del Japón, el llamado "milagro económico japonés";

permitió también la reconstrucción de la red de relaciones con el Asia del Este y del Sureste, que se habían fracturado durante la guerra, y dejó el camino expedito para que el Japón recuperara el liderazgo regional, ya no sobre la base de la espada y el cañón, como era el estilo del viejo samurai, sino que ahora en términos de paz, pertrechados con finos portafolios, armados de yenes, empresas e inversiones, como es el estilo de los nuevos "samurai" del comercio y la economía. No obstante, y en esencia, los fines son los mismos: trabajar en pro de la grandeza del Japón.

Así, Tigre, Dragón o Ganso mayor, cualquiera sea la preferencia zoológica, el liderazgo japonés en el Asia del Pacífico es indiscutible. En efecto, en el proceso de internacionalización de su economía, la región ocupa un lugar prioritario: capitales japoneses (desde la coinversión hasta la inversión directa); empresas (desde las pequeñas, medianas hasta los grandes consorcios), que a través de sus respectivas filiales están presentes en toda la región; esquemas y estrategias organizacionales japoneses que se combinan, trabajan y subordinan los esquemas locales; intercambios culturales que refuerzan los vínculos y transferencias tecnológicos; el mercado japonés, tanto en términos de disponibilidad de capitales, bienes y servicios productivos, como de opciones de consumo de productos, incluso para absorción de fuerza de trabajo excedente de la región y, por último, el enorme "efecto demostración"

Foto: J. Maillard. Oficina Internacional del Trabajo



Operarios de una planta automotriz

que este gigante económico ejerce en el área, no dejan lugar a dudas. De este modo, no es exagerado afirmar que hablar de un modelo asiático es hablar también, con mucha propiedad, del modelo japonés.

La presencia norteamericana en la región, especialmente después de la segunda Guerra Mundial, ha resultado también definitoria en cuanto a la viabilidad del modelo. Esta afirmación puede tener varias lecturas; por lo pronto, la presencia e intervención militar, con acuerdo a sus prioridades geopolíticas, no sólo significó la existencia de los "requerimientos especiales" de abastos e insumos para las numerosas tropas y bases militares estacionadas en la región, sino también el respaldo a los gobiernos político-militares del área, acciones que hicieron viables los propios proyectos nacionales de dichos estados, como

también contribuyeron a su reactivación económica. Por su parte, la guerra fría facilitó la transferencia de tecnología y el suministro de materias primas de uso industrial desde los Estados Unidos, o desde mercados bajo su control, hacia sus aliados asiáticos con el fin de reforzar sus economías y "fortalecer la vía capitalista", única fórmula de contener el comunismo en la región.

Elemento clave para las políticas de industrialización orientadas a la exportación en países como Corea del Sur, Taiwán y en menor escala Hong-Kong y Singapur, resultó ser la gran cantidad de ayuda norteamericana ejercida desde mediados de los sesenta hasta principios de los ochenta (Gereffi, s/f: 45), pero sobre todo lo ha sido la apertura del mercado norteamericano a los productos asiáticos, en un contexto de crecimiento de la producción

y del consumo masivo, y de gran expansión del comercio internacional impulsado por los propios Estados Unidos quienes, en una auténtica y quizás única era de libre comercio, favorecieron de esta manera el despegue y la consolidación de las economías asiáticas (Vogel, 1991: 8-12).

Bajo la atmósfera de la guerra fría, los Estados Unidos abrieron también su mercado de facilidades tecnológicas, transfiriendo tecnología y permitiendo el acceso al inventario de innovaciones informáticas; abrieron además sus aulas universitarias a la formación y capacitación de una nueva generación de asiáticos que pronto volvieron a sus países en posesión de muchos secretos de la industrialización y del comercio internacional. De esta manera, y por estas vías, la ayuda norteamericana, tanto directa como indirecta, ha sido de gran importancia para el éxito y viabilidad del modelo asiático.

Queda, por último, referirse a uno de los fundamentos históricos de más larga duración en la tradición asiática: la herencia confuciana. Reverenciado, oficializado, deshauciado, estigmatizado y reivindicado a lo largo de su historia y en su propia tierra natal, el confucianismo, ¡qué duda cabe!, forma parte de las condiciones que explican el éxito del modelo asiático, en tanto componente de una tradición compartida por el Este de Asia; sin embargo, no hay unanimidad para evaluar su exacta dimensión e incidencia en tal fenómeno. Por ejemplo, los seguidores

de la tesis de Weber sobre la relación entre la ética protestante y el desarrollo del capitalismo en Europa occidental, quieren encontrar un paralelismo entre la ética confuciana y el desarrollo del capitalismo asiático y le asignan, por consiguiente, una importancia primordial a dicho factor en la explicación del éxito económico. Por su parte, los más escépticos cuestionan por qué China, siendo la tierra original del confucianismo, no ha accedido al éxito económico sino muy tardíamente y, por el contrario, Japón y Corea del Sur primero, Malasia y Tailandia después, se han convertido en centros industriales y económicos de importancia, sin ser grandes reservorios de la tradición confuciana. Hay todavía quienes niegan alguna aportación del confucianismo, en tanto ideología conservadora, propia de la tradición milenaria del sistema imperial chino, antítesis de la modernización económica capitalista.

No se puede negar el carácter controversial del confucianismo, o aun del llamado neoconfucianismo, en el contexto explicativo del modelo asiático de desarrollo; sin embargo, si con este concepto aludimos a aquella filosofía pragmática, cuasi religión, que es capaz de movilizar medios y recursos en pro del éxito del Estado y la sociedad, que

reivindica el papel de la educación en el desarrollo económico, el de la "meritocracia", es decir, los atributos personales en la conformación de una burocracia

eficiente; el papel de los exámenes de ingreso en la preparación y capacitación de cuadros; la importancia del grupo en el proceso de la producción; el auto-perfeccionamiento humano como forma de responder a los cambios; la vocación de servicio y lealtad a la empresa, la disciplina social y la adhesión a unas relaciones productivas armoniosas y no de confrontación, la búsqueda del consenso para la toma de decisiones, etc., valores todos que están en la base de la tradición confuciana",²

entonces el confucianismo sí tiene mucho que ver. Pero debe quedar claro que la explicación del éxito económico está en la suma de factores y circunstancias, en donde la herencia confuciana es una más.

LOS ACTORES DEL MODELO

No hay tiempo, ni lugar, para un tratamiento exhaustivo de los actores y estrategias seleccionados, por lo tanto, nos limitaremos a una identificación de los rasgos esenciales de cada uno de ellos. Empezaremos por los actores y seguiremos con las estrategias.

El Estado, pionero y promotor del desarrollo

Salvo contadísimas excepciones, en el modelo asiático el Estado tiene un papel central y protagónico en la vida económica. Desde esta perspectiva

puede ser caracterizado como un Estado fuerte, centralizado, vertical, autoritario y represivo, con alguna frecuencia bajo control militar. También es reconocido como un Estado desarrollista, pionero, promotor, interventor, inductor, concertador, mediador, proteccionista, paternalista y benefactor, etcétera y los adjetivos podrían seguir, pero ése no es el caso. De lo que se trata aquí es de destacar, por sobre otras cosas, su activo involucramiento en la planeación y el cumplimiento de las metas económicas del proyecto nacional.

En una primera etapa, la intervención del Estado se caracteriza por promover tanto una rápida acumulación de capital como el progreso industrial por la vía de la sustitución de importaciones, tras el imperativo del desarrollo del mercado interno, o "desarrollo hacia adentro", proceso en el que, por ejemplo, el Estado, dada su capacidad económica, puede iniciar actividades económico-industriales en sectores de menor o escaso interés para los inversionistas privados y, una vez productivos, los traspasa a estos últimos. En esta misma dirección, pero con carácter más permanente, el Estado propicia la cooperación entre el sector público y privado, protegiendo y favoreciendo dicha interacción.

En una segunda etapa, que en el caso asiático inicia más o menos paralelamente con la primera, el Estado promueve abiertamente las estrategias de desarrollo orientadas hacia afuera

con la idea de conducir "a un mejor desempeño económico, en términos de exportaciones, crecimiento económico y empleo, que las estrategias de desarrollo orientadas hacia adentro." (Gereffi, s/f: 38). Para el logro de tal efecto, el Estado empuja, muchas veces compulsivamente, a sus empresarios hacia las actividades exportadoras a través de franquicias y facilidades tributario-administrativas y también vía subvención de precios en el mercado interno.

La tercera etapa consiste en impulsar decididamente las exportaciones más intensivas en tecnología y trabajo especializado, concentrándose en una gama de productos de más alto valor agregado, lo que no sólo incrementa su competitividad en el exterior sino que, incluso en el interior, estas nuevas industrias de exportación ya no constituyen "enclaves de exportación" como en la primera etapa, ahora promueven elevados niveles de integración con una base industrial local mucho más desarrollada, como diría Gereffi.

La originalidad asiática dentro de todo esto consiste en haber creado una estructura dual, flexible, que promueve tanto el desarrollo hacia adentro como las exportaciones, alternándolas o combinándolas, según las condiciones prevalecientes en el mercado regional o mundial y, obviamente, en el hecho de haber llevado a cabo tal estrategia en un breve tiempo y con mucho éxito. De allí, muy probablemente, su carácter paradigmático con que ha llegado hasta nosotros.

De cualquier manera, la experiencia asiática nos obliga a resituar y revalorar el papel del Estado en la vida económica, particularmente frente a la retórica neoliberal que proclama su ineficacia y propugna por su desaparición.

La empresa, núcleo fundamental en la organización económica y social del proceso productivo

Tal como lo anuncia el encabezado, la empresa es reconocida como el factor fundamental en la planeación, organización, ejecución y administración económica y social de los procesos productivos, distributivos y de consumo de bienes y servicios. En este sentido las empresas japonesas y/o asiáticas poseen características similares a cualquier otra empresa del mundo capitalista, en términos de administración, manejo del capital, de los recursos humanos, tecnológicos, implementación de vínculos organizacionales, tanto verticales como horizontales, acceso y articulación a una red nacional e internacional, etcétera. ¿Donde estaría entonces la peculiaridad del modelo?

La respuesta está esencialmente en el "estilo y estrategias de la gestión administrativa", así como en la habilidad para combinar y movilizar las ventajas comparativas. Esto puede tener varias lecturas, entre las cuales está, sin duda alguna, su poderosa

relación con el gobierno. En efecto, la empresa se asume como parte, o contraparte indispensable, de un Estado que, a su vez, se muestra proclive al desarrollo de un empresariado que comparte el proyecto nacional y coadyuva a la construcción de esa comunidad de intereses entre la esfera pública y privada, sin drásticas rupturas, para el logro de dichos objetivos nacionales. Así, las empresas junto al Estado, son también responsables de la continuidad y consistencia de las políticas industriales, con objetivos flexibles, para el logro de la industrialización y el crecimiento económico, así como también lo son en el proceso de *internacionalización de la economía* japonesa a través del comercio y las inversiones.

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

Otro de los rasgos característicos consiste en la promoción de la idea de la empresa como la "gran familia", idea

inspiradora de una férrea cohesión interna sobre la base del desarrollo de unas relaciones interpersonales intensas, sólidas, confiables y solidarias, a la vez que eficaz ejecutora y exaltadora de la piedad filial que exige obediencia y lealtad en el mundo laboral, por encima de cualquier otra virtud, en el cumplimiento de las metas colectivas, que son siempre las de la empresa o conglomerado, más allá de alguna otra aspiración individual. Para el logro de dichos objetivos, la empresa no sólo explota el frugalismo y el espíritu de sacrificio de sus miembros y asociados, sino también llega a inhibir, y hasta reprimir, las organizaciones laborales y las instancias de negociación colectiva para orientarlas hacia la identificación con el destino común, que no es otro que el de la propia empresa. En este sentido, no es extraño que se le imprima u otorgue a sus decisiones y acciones un sentido de "*misión nacional*" y se impregne de un marcado paternalismo, familiarismo, hasta patriarcalismo, a la gestión empresarial.

No obstante lo anterior, hay que reconocer también que las empresas y empresarios han sido grandes promotores de los cambios y de los procesos de *reconversión permanente*, tanto industriales como administrativos. Tales procesos han sido posibles gracias a la planeación estratégica que permite, a su vez, la capacidad de anticipación de escenarios en la gestión empresarial. La planeación, cuya base es la

información disponible y la permanencia de cuadros especializados, informados y eficientes, representa frente a otras experiencias, una gran ventaja para la anticipación de futuros escenarios. Esta práctica es cultivada tanto por el gobierno como por las empresas; las experiencias se comparten y los beneficios son recíprocos. Sólo a través de la planeación se pueden hacer los arreglos institucionales que permiten la movilización de los recursos nacionales, naturales y humanos, hacia los sectores productivos en que pueden ser utilizados con mayor eficacia. Economías volcadas esencialmente hacia el exterior, como la de estos países, deben disponer de una mercadotecnia eficaz para anticiparse a los cambios y tendencias en el mercado mundial y actuar en consecuencia, en un mundo de negocios cada vez más globalizado y competitivo.

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

procesos de crecimiento y desarrollo económico ha sido, desde antiguo, una de las ventajas asiáticas.

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

Los trabajadores, de la polivalencia y funcionalidad a la deshumanización

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

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

Desde otra perspectiva se podrían coincidir en que, tanto el taylorismo, el fordismo, como el toyotismo, buscan mejorar la producción y las ganancias a través de la racionalización de los procesos de trabajo. Así, en cuanto a los objetivos son similares, pero entonces, ¿donde está la diferencia del "modelo japonés"? En la existencia del "*espíritu Toyota*" diría B. Coriat (1992: 19-38), mismo que alude a una integración funcional entre la tradición japonesa y las modalidades y prácticas del moderno capitalismo occidental, cuyo resultado es la estructuración de un modelo japonés de relaciones industriales que "acondicionó y funcionalizó el factor trabajo y algunas de sus prácticas tradicionales" en pro del

proyecto nacional del Japón de la posguerra (Toledo, 1996: 372-373), enfatizando valores como "armonía laboral", "lealtad a la compañía", "indestructibilidad del equipo de trabajo", etcétera, indispensables para el éxito de la "gran familia", que es el éxito de todos: obrero-patrón, sindicato y empresa, individuo y equipo de trabajo; en suma, el logro del objetivo básico: la armonía entre capital y trabajo.

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

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

Bajo las modalidades del *equipo de trabajo* y constitución de los círculos

de calidad, valores e instancias organizativas dentro de los procesos de trabajo altamente apreciadas dentro del modelo, se impulsa la llamada *participación integral* en la planeación y toma de decisiones en el proceso productivo, proceso que articula e integra intereses y puntos de vista de la base a las instancias jerárquicas superiores para favorecer la construcción del consenso y facilitar la toma de decisiones en cuanto a las metas y objetivos de la

empresa. Esta práctica, así como la socialización de conocimientos y experiencias en el interior de los *equipos de trabajo* y *círculos de calidad*, en un proceso de capacitación efectiva y permanente en el trabajo, ha hecho exclamar a más de algún analista que se está frente a una suerte de "democracia industrial". Refuerza esta impresión el hecho de que en la línea de producción los "especialistas e instructores" son pocos, los operadores efectivos son

Foto: J. Maillard. Oficina Internacional del Trabajo



Bajo el peso de los ladrillos

Foto: J. Maillard. Oficina Internacional del Trabajo



Obreros de la construcción sobre andamios

muchos, puesto que el modelo "...no prevé tareas empobrecidas y deterioradas, así como tampoco prevé un control burocrático desde arriba. Al contrario los trabajadores trabajan en grupo, conocen todas las operaciones que han de realizar, intercambian frecuentemente sus funciones y participan con sugerencias inteligentes en el mejoramiento continuo" (Bonazzi, 1993: 9), tanto de los procesos de trabajo, como de los propios productos.

Ahora bien, es un hecho que el cabal funcionamiento del modelo "re-

quiere —tal como lo expresa Bonazzi— un ambiente social absolutamente favorable y una gran dedicación al trabajo", hecho que se ha traducido en extensas e intensas jornadas de trabajo que, a menudo, agotan, enajenan y deshumanizan al trabajador, grave costo social que no sólo contradice el éxito económico del modelo sino que también deja al desnudo su naturaleza pragmática, funcional, injusta y explotadora. No sin razón los japoneses han sido denominados "animales económicos" y reconocidos como sujetos

"adictos al trabajo" (*workaholics*), cuya muerte por "ka-roshi", literalmente "muerte por exceso de trabajo", empieza a ser demasiado frecuente. Estas mismas condiciones se empiezan a reproducir en Corea del Sur, con el agravante de que las jornadas de trabajo, tanto o más largas y extenuantes que en el Japón, no cuentan todavía con la protección de una adecuada legislación laboral, ni con el respaldo de un movimiento sindical reconocido y eficaz.

LAS GRANDES ESTRATEGIAS DEL MODELO

Más que en los actores y componentes, es en el terreno de las estrategias donde verdaderamente se pueden apreciar las especificidades de un modelo de desarrollo. En efecto, las corporaciones multinacionales japonesas desplegadas por toda la región del Asia Pacífico poseen características generales similares a cualquier otra transnacional en el área; sin embargo, a la hora de examinar los estilos y estrategias de la gestión administrativa, aparecen las peculiaridades. En este sentido podríamos decir que, en general, lo característico del sistema japonés yace en los poderosos vínculos que sostiene la empresa con el gobierno, en el carácter de "misión nacional" que otorga a sus acciones, en la articulación "keiretsu", en el papel clave jugado por las comercializado-

ras dentro de los procesos productivos y distributivos; en los suministros "justo a tiempo", en la reconversión industrial permanente y en el mejoramiento continuo; en la conformación de los "equipos de trabajo" y "círculos de calidad", pero sobre todo, y como ya se ha dicho, en la habilidad para combinar y movilizar todos aquellos factores o elementos en una estrategia única que no sólo favorece la expansión de los negocios japoneses sino también la reproducción de su modelo a una escala cada vez más global. Empezaremos nuestra explicación por este último rasgo.

Los siete samurais en acción

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

El segundo samurai lo constituye la *tecnología* cuya evolución, desde las etapas de la plena dependencia, imitación y compra desde mercados de acervos tecnológicos internacionales (Estados Unidos principalmente), permitió al Japón para desarrollar sus propias capacidades de innovación tecnológica, no sólo para hacer de la tecnología algo comercialmente factible, sino sobre todo para transitar con paso seguro hacia la "Era del conocimiento intensivo", que garantiza mayor eficacia en los procesos productivos y mayor autonomía en la gestión económico-comercial. Aun cuando en este terreno la brecha entre el Japón y los NIC es todavía notable, los esfuerzos de estos últimos por reducirla son ya importantes.

El tercer samurai lo representa el *capital*, recurso básico que permite activar y reproducir el "círculo virtuoso de la economía", según palabras de Saburo Okita. Desde su reacumulación, en la mediata posguerra, la formación y reproducción de capitales se ha visto favorecida por los ahorros en defensa y también por la alta tasa de ahorro individual, hasta constituirse progresivamente en un gran fondo de recursos propios que ha convertido al sector financiero, especialmente los grandes bancos, en capaz de proveer de capital suficiente para llevar a cabo el proyecto nacional de la industrialización y rápido crecimiento económico, orientado a la exportación. Si bien ha existido el libre acceso a los mercados de

capitales internacionales en determinados momentos de la era de la posguerra, se podría decir que el financiamiento del crecimiento y desarrollo económico japonés ha sido, esencialmente, con recursos propios. De ahí su autonomía e internacionalización. Al respecto, Taiwán y Hong-Kong han contado con mucho de esta precondition, y Corea del Sur, después de reducir drásticamente su pesada deuda externa, accede a ella. Por lo pronto, estos tres países son ya exportadores de capitales a la región.

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

El quinto samurai está representado por esa extensa *red internacional* de información, oficinas, agencias, representaciones, empresas, comerciali-

zadoras, etcétera —desarrollada en los últimos 30 años— para trabajar en pro del Japón (Japan Inc.). Esta estrategia se ha constituido en un elemento clave en la capacitación de las multinacionales japonesas para alcanzar una posición dominante en la arena de los negocios internacionales. No se puede dejar de mencionar como partes efectivas e imprescindibles de esta red a las comercializadoras ("Sogo Shoshas"), los bancos, con sus respectivas filiales internacionales, las agencias gubernamentales como JETRO (Japan External Trade Organization), la OECF (Overseas Economic Corporation Fund), la Asistencia al Desarrollo Exterior (ODA, en su sigla en inglés) y el muy particular esfuerzo y gestión del MITI, es decir, del Ministerio para la Industria y el Comercio Internacional.

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

productivo, o un negocio. Por ejemplo, el Grupo Fuyo, con más de 30 empresas, tiene el Fuji Bank como su centro de finanzas y a la Marubeni como su brazo comercializador; el Grupo Mitsubishi, también con más de 30 empresas asociadas, el Mitsubishi Bank como su corazón financiero y el Mitsubishi Shoji como su agente comercializador. Lo mismo ocurre con Dai-ichi Kangyo, Mitsui, Sumitomo, Sanwa y Tokai (Panglaykim, 1983: 94-95), otros grandes conglomerados japoneses.

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

productos como para recolectar información al respecto, lo que representa una ventaja competitiva indiscutible frente a otras transnacionales.

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

En definitiva, gran parte de la fuerza y competitividad de la estrategia japonesa está precisamente, como ya se ha destacado, en la habilidad para combinar y movilizar estos llamados siete samurais en un sistema integrado, operativo y eficiente, que ha probado ser muy efectivo para contender, no sólo con las necesidades de una "planeación racional de la economía", como diría Ch. Johnson, sino también para responder a los desafíos de la globalización desde la perspectiva del capitalismo japonés.

Para comprobar la efectividad de esta formidable estrategia, así como para confirmar la gradual "japonización" de la región del Asia Pacífico que hemos venido sustentando en el presente trabajo, basta mencionar una cifra: en 1986 existían, en números acumulados, un total de 2,487 empresas japonesas en el este y sureste de Asia, número que en 1995 había ascendido a las 7,492 empresas; es decir, un aumento de más del 300% (Toyo Keizai Shinbun-sha). Los números hablan por sí solos.

La estrategia del suministro "justo a tiempo" o "kan-ban"

Independientemente de toda la discusión respecto de la representatividad de la experiencia japonesa en materia de producción industrial, esta estrategia, ya ampliamente reconocida como toyotismo, se basa en la eliminación de los recursos redundantes, considerados despilfarros, con el fin de hacer más eficiente y racional un sistema productivo. Para el logro de tales objetivos se requiere: "menos existencias (*stocks*), menos espacio, menos movimientos de materiales, menos tiempo para preparar la maquinaria, menos personal, menos aparatos informativos y tecnologías más austeras" (Bonazzi, 1993: 3), condiciones todas que facilitarán el suministro oportuno de las materias primas, insumos o materiales que se van a ela-

borar o ensamblar en una ordenada y precisa cadena productiva. En este sentido, para el cabal funcionamiento, tal sistema requiere, como ya se ha dicho, de "un ambiente social absolutamente favorable y de una gran dedicación al trabajo" así como de la posibilidad de poder interrumpir y echar a andar el proceso de producción, en sus diferentes etapas, sin mayor pérdida de tiempo, condición que Coriat ha bautizado como "autoactivación de la producción" que, no sólo permite la alta rotación y polifuncionalidad del personal, sino también la flexibilidad del proceso productivo para adaptarse, en términos de procesos de trabajo y en términos de productos terminados, a las variaciones del mercado, lo cual garantiza la posibilidad de desarrollar mejores ventajas competitivas a las empresas japonesas.

Otras dos condiciones básicas para el funcionamiento adecuado del *kanban* es la integración fabril; es decir, la cercanía de los proveedores a la empresa líder (de la cual la Ciudad de Toyota es uno de los mejores ejemplos) y la adecuada alternancia del trabajo humano directo con la utilización de los robots en la línea de producción, sin que el trabajador pierda la capacidad para llevar a cabo las diferentes tareas que le son asignadas, ni tampoco pierda la idea global de todo el proceso productivo y su capacidad para incidir sobre él y adaptarlo. Es más, la distribución de la línea de producción se organiza en forma de "U".

de manera que el comienzo y el final de esa fase productiva están la una junto a la otra, lo que permite al trabajador no sólo tener mejor idea del proceso, sino hacer más efectiva la "supervisión ocular".

El detonante del sistema está en la demanda del mercado y no en la inducción del comportamiento del mismo, de allí que el "justo a tiempo" regula también la relación entre el cliente final y los programas de producción, que son elaborados con el objeto de que presenten la mayor flexibilidad y sensibilidad posible a las variaciones del mercado" (Bonazzi, 1993: 3). La expresión popular de que "el cliente manda", es aquí efectiva. La respuesta por parte del sistema se ha traducido en la diversificación, que no la estandarización, de la producción, lo cual permite producir solamente la cantidad necesaria de partes y productos, con el consiguiente ahorro de costos por almacenamiento y comercialización, entre otros.

Es indiscutible que una estrategia de producción industrial como el "justo a tiempo" resulta eficientísima si todo funciona de acuerdo a lo previsto y existen las condiciones propias para ello, pero ¿qué ocurre cuando éstas no se dan? La respuesta nos lleva al terreno de los detractores y críticos del sistema para quienes el correcto, coordinado, justo y preciso accionar del modelo supone una excesiva y agobiante carga de trabajo. En efecto, cuando decimos que para su óptimo

funcionamiento se requiere de un ambiente social favorable y de una sociedad proclive al trabajo, no podemos dejar de pensar en el propio Japón en donde dicho modelo se ha originado y ha tenido éxito, porque allí existen aquellas condiciones; sin embargo, sería muy diferente para una sociedad como la nuestra, en Occidente, que teme que la "japonsización" se traduzca en un empeoramiento de las condiciones generales de trabajo: es decir, trabajo más intensivo, jornadas más prolongadas, sindicato más subordinado y obsecuente con las exigencias de la empresa; trabajo más responsable y comprometido; más flexible, pero más diligente; más de grupo, pero más controlable; menos burocrático, pero más compulsivo y enajenante (Bonazzi, 1993: 8-15). En definitiva, un modelo no deseable.

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

Participación integral y "democracia industrial"

El concepto de la *participación integral* dentro de la producción industrial ja-

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

La *participación integral* supone el desarrollo de actitudes y prácticas bien precisas. Entre las primeras está, sin duda alguna, la flexibilidad frente a los nuevos métodos de producción y ante la negociación de las condiciones del trabajo. Si para los empresarios flexibilidad quiere decir capacidad para variar los niveles y tipos de producción; combinar, substituir y/o adecuar programas y estrategias a fin de responder con celeridad tanto a la necesidad de implementación de nuevos procesos productivos, como para fa-

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

Una de las expresiones más concretas de la participación la encontramos en la constitución del *equipo de trabajo* o cuadrilla que, como ya se ha descrito anteriormente, se refiere a la práctica de trabajar juntos ingenieros y obreros, operarios antiguos y nuevos, en un muy bien cohesionado y comprometido "equipo" que se adapta constantemente a la variación de tareas o funciones, que se ayuda para detectar anomalías y defectos, y colabora entre sí para solucionar los problemas planteados en el proceso productivo, todo ello con la idea de cumplir estrictamente con las metas productivas propuestas. En la conformación y funcionamiento del

"equipo" predomina lo colectivo por sobre lo individual, no existe una tajante división del trabajo entre ingenieros y obreros, o entre trabajadores de "cuello blanco" y "cuello azul"; las instancias de supervisión e instrucción desde arriba y desde fuera son mínimas, los salarios son más o menos homogéneos y las posibilidades de promoción a largo plazo (la carrera) son amplias y abiertas para todos. La efectividad y alcance del *equipo de trabajo* no es cabalmente comprendida sin el complemento de otra instancia de participación colectiva, como lo son los *círculos de calidad*.

En efecto, los *círculos de calidad* reúnen voluntaria, pero sistemáticamente, a trabajadores de una sección, línea o departamento, para discutir e intercambiar experiencias en torno de la utilización de técnicas, metodologías y esquemas organizacionales en los procesos productivos e instancias administrativas con la finalidad del logro de la *calidad total*, o el *cero defecto* sin aumento de costo, en el producto o servicio final. En este sentido, dicha estrategia supone una relación dinámica entre el proveedor y el cliente "regulada por la autocertificación de la calidad del insumo-producto, o de la prestación efectuada", proceso que ha dado origen a un estricto *control de calidad* para garantizar el objetivo del cero defecto.

Lo que por ahora nos interesa destacar es la articulación dialéctica entre *círculos de calidad*, *calidad total* y *control total de calidad*, estrategia que no

sólo posibilita la eliminación rápida, oportuna y económica del defecto detectado por los propios trabajadores, sino que incorpora y garantiza el requisito de la calidad en todo el proceso productivo, eliminando progresivamente los controles foráneos, y también vincula directamente la calidad con la flexibilidad de los programas productivos y las exigencias de consumidores y usuarios, con lo que se cierra el círculo económico.

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

La subcontratación

Ya nos hemos referido a la subcontratación y subsidiariedad como uno de los rasgos distintivos de la empresa japonesa; corresponde ahora subrayar

su eficacia como estrategia del sistema. Al respecto, lo que hemos llamado la *funcionalidad de la subcontratación* constituye otra de las grandes estrategias del modelo japonés que deseamos incluir en el presente trabajo. Profundamente enraizada en la tradición japonesa que, desde los inicios de la industrialización capitalista, ha mantenido la dualidad, coexistencia y complementariedad entre la pequeña y mediana empresa y el gran complejo industrial, la subcontratación identifica hoy día a esa compacta y bien integrada red de colaboradores, estructurada con base en "relaciones de confianza, recíproca transparencia y contratos a largo plazo" que le caracterizan.

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

Desde el momento mismo en que los subcontratistas son elegidos, después de una cuidadosa selección que fundamentalmente ha considerado la capacidad de dicho subcontratante para colaborar con la empresa líder, se inicia la referida relación a largo plazo que implica, a su vez, una permanente interacción, que va desde la planeación inicial de la producción del

suministro, su constante mejoramiento y sofisticación, hasta la completa seguridad en el abastecimiento. Por otra parte, las relaciones subcontratantes, además de reducir costos y asegurar suministros reducen y evitan problemas laborales a las empresas líderes porque, en última instancia, son las que tienen que contender con el empleo, particularmente en momentos de crisis económica.

El sistema japonés de relaciones industriales

Por último, como se ha anticipado, una de las grandes estrategias del éxito económico japonés lo constituye, sin duda alguna, su peculiar sistema de relaciones industriales, adoptado desde la primeras décadas del presente siglo, una vez culminada la primera revolución industrial, reestructurado y consolidado en el llamado ciclo de la posguerra. En este sentido, hay cierto consenso para señalar que el tránsito hacia el crecimiento económico se ha hecho, al menos parcialmente, combinando (y explotando) ciertas prácticas e instituciones tradicionales de la sociedad japonesa con las modalidades y prácticas del moderno capitalismo occidental. Fue en esta convergencia, entre tradición oriental y modernidad occidental, donde se fraguó el sistema japonés de relaciones industriales que, no sólo está en la base del referido éxito econó-

mico, sino que proporciona el contexto histórico, social e ideológico adecuado para que funcionen las demás estrategias del sistema.

El modelo japonés de relaciones industriales se sustenta en los siguientes componentes fundamentales:

el sistema de empleo de por vida o vitalicio; el sistema de salarios por edad y antigüedad en la empresa; el sindicalismo por empresa, o "de casa", y un conjunto de normas sociales predominantes en la empresa que regulan en gran medida las relaciones en el mundo del trabajo. En síntesis, dicho sistema garantiza el empleo, el incremento automático del salario y la defensa sindical al trabajador desde el momento en que ingresa a la compañía como empleado regular, entre los 17 y los 22 años, hasta que se retira de la misma, entre los 55 y los 60 años de edad. Durante ese tiempo el trabajador recibirá todo el entrenamiento que la empresa proporcione y usará su habilidad cuando, donde y como ésta lo decida, dado que la empresa se ha constituido en su propia y "gran familia", cuyo éxito o fracaso es el suyo propio (Toledo *et al.*, 1991: 44-45).

Así, aunque limitado y excluyente, pues sólo beneficia a una minoría de los trabajadores japoneses, es un hecho que el sistema

contribuyó definitivamente a estructurar un sistema estable y eficiente de

relaciones laborales acorde, además, con el modelo y las metas económicas propuestos por el proyecto nacional triunfante; creó y aseguró un ambiente favorable a unas relaciones obrero-patronales predominantemente armoniosas entre los factores productivos, particularmente entre el capital y el trabajo; permitió la falta de correspondencia entre la productividad y los salarios favoreciendo, por tanto, la explotación de un gran contingente de mano de obra industrial y, por último, permitió un sistemático control de una fuerza de trabajo no sólo flexible ante los cambios tecnológicos y administrativos, sino alineada en función del crecimiento económico del país, más que del suyo propio (Toledo *et al.*, 1991: 45-46).

Creo, finalmente, que no hay duda alguna acerca de la incontrarrestable y siempre creciente presencia japonesa en la región del Pacífico asiático. Este fenómeno se aprecia en todo lugar y a toda hora: en los comercios, por la cantidad y calidad de productos que se expenden, siempre por encima de los estándares locales; en las fábricas, por la cantidad de máquinas-herramientas que se utilizan en la producción local, proceso que también supone una gravitación y dependencia tecnológica, en donde el Japón predomina por sobre cualquier otro país industrializado, etcétera. Y, si nos atenemos a los flujos de inversión y cantidad de empresas extranjeras que se instalan allí, al volumen del co-

mercio exterior, particularmente las importaciones; los procesos de suministro y participación tecnológica y, sobre todo, a la difusión de los esquemas organizacionales y operativos en el campo de la producción y de las relaciones industriales, etcétera, la presencia japonesa es, como se apuntó más arriba, incontrarrestable. Entonces, no es exagerado sostener que un proceso de "japonización" está teniendo lugar en la región del Asia Pacífico, con todas sus ventajas y agravantes. Mientras tanto, sería muy bueno saber qué está pasando en nuestra América Latina con respecto a los paradigmas asiáticos.

¿Es que ya estamos expuestos a los procesos de japonización?

NOTAS

- ¹ Versión integrada y ampliada de dos artículos publicados en ASIA PACÍFICO 1996 y 1997, publicada por el Centro de Estudios de Asia y África (CEAA) de El Colegio de México.
- ² Toledo, 1995a: 48-56; véase también Toledo, 1995b: 4-16.

BIBLIOGRAFÍA

- Bonazzi, Giuseppe
1993 "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", en *¿Modelo japonés?*, Sociología del trabajo (S.T. 18), Siglo XXI editores, Madrid.
- Cardoso, C.F.S. y H. Pérez B.
1979 *Los métodos de la historia*, Editorial Grijalbo, México.

- Coriat, Benjamin
 1992 *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XXI, México.
- Dobbs-Higginson, M.S.
 1994 *Asia Pacific: A View on its Role in the New World Order*, Longman Asia Limited, Hong Kong.
- Dunlop, John T.
 1958 *Industrial Relations System*, Henry Holdt Edit., Nueva York.
- Gereffi, Gary
 s/f "Repensando la teoría del desarrollo: experiencias del Este de Asia y América Latina", en *Foro Internacional*, vol. XXX, El Colegio de México.
- Gipouloux, François
 1994 *Regional Economic Strategies in East Asia*, Maison Franco-Japonaise, Tokio.
- OECD
 1977 *The Japanese Industrial Relations System*, OECD Publications, París.
- Okochi, Karsh y Levine
 1974 *Workers and Employers in Japan*, University of Tokyo Press, Tokio.
- Panglaykim, J.
 1983 *Japanese Direct Investment in ASEAN: The Indonesian Experience*, Ed. Maruzen ASIA, Singapur.
- Toledo B., J. Daniel
 1995a "El modelo exportador asiático: ¿un modelo para importar?", en *El Cotidano*, núm. 67, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, pp. 48-56.
- 1995b "Un nuevo panorama en materia laboral", en *Evidencias*, año XII, núm. 633, pp. 4-16.
- 1996 "El mito y la realidad del 'milagro japonés': las bases del crecimiento económico", en *Asia y África en la historia*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Toledo Beltrán, Daniel et al.
 1991 *Japón su tierra e historia*, El Colegio de México, México.
- Vogel, Ezra F.
 1991 *The Four Little Dragons: The Spread of Industrialization in East Asia*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Whitehill y Takezawa
 1968 *The Other Worker*, Honolulu, East-West Center Press, University of Hawaii.