

## ¿Japonización global? Convergencia y competencia en la organización de los procesos del trabajo

Tony Elger\* y Chris Smith\*\*

**E**ste trabajo<sup>1</sup> ofrece un marco de referencia para interpretar la difusión de prácticas de trabajo japonesas hacia otras sociedades capitalistas. Empecemos por discutir nuestra perspectiva teórica que argumenta que la organización de los procesos del trabajo en el capitalismo se encuentra en un contexto que no está ni completamente acotado, ni tampoco completamente abierto. Sostenemos que los debates *organización vs cultura* (Florida y Kenney, 1991) y *japonización vs lean production* (Womack et al., 1990; Oliver y Wilkinson, 1992) son innecesariamente dualistas en su tratamiento de las condiciones contextuales y/o las prácticas de trabajo universalizables. Nuestro argumento es que las prácticas identificadas con Japón son, simultáneamente, la concreción de la eficiencia económica general de los apoyos institucionales específicamente culturales y del dominio de las mejores prácticas de una economía poderosa (Smith y Meiksins, 1991).

El texto tiene cuatro secciones: nuestro marco teórico, una evaluación general del modelo japonés en Japón,



IZTAPALAPA 42  
julio-diciembre de 1997  
pp. 161-192

\* Lecturer in Sociology, Universidad de Warwick.

\*\* Lecturer in Industrial Relations, Aston Business School, Universidad de Aston.

una revisión del impacto de los trasplantes japoneses y de quienes los adoptan en el Reino Unido y, finalmente, algunas conclusiones a propósito de los resultados de la investigación producto de nuestro análisis.

#### ENFOQUES PARA LA DIFUSIÓN

Las discusiones del modelo japonés en décadas recientes han ido de la preocupación por las particularidades nacionales hasta el énfasis sobre su difusión. El recuento de Dore de 1973, sobre los regímenes fabriles en Gran Bretaña y Japón, enfatizó sus distinciones nacionales e institucionales. En su libro sobre la japonización de la industria británica, Oliver y Wilkinson (1988) afirman que el dominio estatal extendió sus prácticas nacionales más allá de sus fronteras, a través de la inversión directa y la imitación. Es cierto que Dore, en su apreciación de los efectos del desarrollo desigual, anticipó un "aprendizaje" de lo japonés y rechazó la idea de que Japón tuvo que "ponerse al día" con lo "más avanzado" de Estados Unidos o de Occidente. Pero utilizó el dramático crecimiento de la inversión extranjera directa japonesa (FDI, por sus siglas en inglés) y el continuo incremento de su poder económico para tornar un debate académico en un discurso político sobre el aprendizaje, el préstamo y la difusión de las prácticas "japonesas". Pero ¿qué se entiende por "tomar pres-

tadas" prácticas de otro contexto nacional?. ¿qué es lo que permite hablar sobre estas prácticas con el prefijo de nacionalidad, en lugar de las categorías más universales de una teoría económica y organizacional? Hay un buen número de modelos de diferencias y difusiones nacionales que pueden ayudarnos a desentrañar estas cuestiones.

#### *Cultura de la singularidad vs universalización*

Algunos escritores han criticado la idea de "aprendizaje" entre sociedades sugiriendo en su lugar que cada sociedad, debido a lo específico de su desarrollo histórico y cultural, es relativamente única e incambiable. Como los productos de estas condiciones son únicas, la imitación de otras sociedades o la exportación de los productos de esas condiciones no es posible. La difusión, además, no se incrementa excepto donde la arena cultural se ha extendido, por ejemplo a través del imperialismo, pero aun entonces toma mucho tiempo antes de que la nueva parte de la arena cultural sea reconocida como parte de la cultura dominante.

El problema con tal enfoque es que debido a que el capitalismo se ha expandido por todo el mundo, enfrentando y subordinando a varios sistemas económicos alternativos y arenas culturales, necesariamente se ha dado una difusión de tecnología y de métodos de administración e ideas sobre

el proceso de trabajo. Japón, por ejemplo, tomó prestadas la ciencia e ingeniería occidentales y las prácticas administrativas americanas (McCormick, 1991; Warner, 1992). Estados Unidos, en cambio, adoptó e interactuó con prácticas de la industria británica para desarrollar su sistema de administración (Littler, 1982; Merkle, 1980). En tanto tal préstamo no signifique la estandarización de la organización del trabajo, negar la capacidad y eficiencia de los métodos para transferirse de un contexto cultural o nacional a otro sería un error.

En el otro extremo del espectro está la visión de que las ideas eficientes viajan de sociedad en sociedad porque comparten el mismo sistema económico, con los mismos insumos de ciencia y tecnología, "libres de cultura", que actúan como la principal influencia en la forma de organización. En esta perspectiva, los sistemas de estándares y medidas tienen prioridad sobre las diversidades nacionales y las políticas económicas dominantes. Los países se convierten más o menos en lo mismo cuando adoptan los mismos imperativos de eficiencia. Conceptos como industrialización y modernización dan por supuesto que todas las sociedades serán similares al compartir insumos o al adoptar formas comunes, tal como la organización a gran escala, que serían los únicos responsables de la estructuración de las organizaciones del trabajo y de las instituciones en la sociedad.

Basados en los supuestos de la oferta o suministro y el crudo determinismo tecnológico, esta tesis de "librecultura" ha sido popular en la teoría de la organización, especialmente en la escuela de la contingencia, pero ha encontrado problemas en estudios internacionales que revelaron diferencias persistentes entre sociedades y sectores que comparten la misma política económica (Rose, 1985). A pesar de compartir y pedir prestado, lo que encontramos es un continuo societal específico para ser reproducido (Sorge, 1991). Estamos, por tanto, pidiendo explorar cuáles agencias son las responsables de preservar lo "singular" societal y aquellas ligadas a las fuerzas que promueven la uniformidad. Esto nos lleva a examinar la cuestión de los arreglos societales mediadores y las instituciones.

#### *Arreglos institucionales*

Este enfoque sugiere que lo singular nacional o lo distintivo es creado por arreglos económico-sociales entre agencias sociales e instituciones operando en el territorio nacional. Fija su atención particularmente en los arreglos institucionalizados entre capital y trabajo, relaciones Estado-empresas, relaciones capital-capital y distintos regímenes fabriles en sociedades particulares. Estas condiciones son menos la consecuencia de herencias culturales que de la acción sociopolítica. Las

agencias en contextos específicos crean una serie de relaciones industriales, programas de educación-entrenamiento y muchos más que influyen la acción estatal en la economía. Si los agentes en estas situaciones crean competencias particulares en la economía —tal como la producción bajo presión (*by-stress*), o la educación y capacitación alemanas y japonesas— entonces ellos no pueden ser imitados por otros capitales, solamente por otros estados, y esto no es simple porque el producto es el resultado de arreglos específicos, responde a condiciones de crisis o a tiempos recesivos peculiares, que no existirán en otros contextos socioeconómicos. Además, el “producto” que se va a exportar es una red institucional compleja de relaciones entre el Estado, el capital y el trabajo y no algo particular a los regímenes fabriles; podría manifestarse en éstos, pero no se origina ahí, por lo tanto, no puede ser trasladado en ese nivel.

Mientras que ciertas innovaciones en el capitalismo, como las nuevas tecnologías, son capaces de ser desprendidas de su contexto de origen y vendidas en el estado original a través de mercados en una escala global, otros, como los procesos sociales u organizacionales, son más difíciles de desprender, más difíciles de llevar a diferentes ambientes e inevitablemente abiertos a los conflictos, la mediación competitiva y las interpretaciones.

Donde tales regímenes de Estado-capital-trabajo han sido concebidos

como paquetes políticos exportables, tal como el corporativismo, estas políticas-políticas pueden ser copiadas. Sin embargo, como revela la experiencia británica (de frágil corporativismo a finales de los sesenta y setenta), dichas políticas novedosas encuentran tradiciones institucionales nacionales más profundas que con frecuencia las sabotean. Esto sugiere que, en comparación con las empresas capitalistas, las instituciones estatales involucran una gran diversidad y complejidad que actúa en contra de la operatividad de las estrategias políticas estándar. Como explicaremos después, mucho de lo que es considerado característico del “modelo” japonés existe dentro de un complejo Estado-capital-trabajo singular, y esas características del modelo serán difíciles de transferir.

### **No todos los estados son creados iguales**

Un mecanismo de difusión es el dominio de un Estado sobre otro. El capitalismo puede subordinar y restringir las trayectorias nacionales a estándares internacionales, pero, debido a que el mundo está dividido en bloques capitalistas, esto también significa que la hegemonía económica puede ser ejercida por un Estado y sociedad sobre otro. En particular, las sociedades dominantes pueden extender su esfera de influencia a otras sociedades a través de procesos de subdesarrollo

o enclaves de industrialización que crean "repúblicas bananeras" o zonas procesadoras de exportaciones (EPZ, por sus siglas en inglés). Las crecientes integración del mundo y desintegración de las empresas pueden rápidamente difundir los métodos de producción avanzados de norte a sur, pero además refuerzan los patrones de subordinación entre sociedades desarrolladas y en desarrollo. Como Sklair (1991: 95) demuestra, mientras las inversiones en sociedades subdesarrolladas están bajando lentamente, las plataformas exportadoras, tales como las zonas procesadoras de exportaciones, siguen siendo áreas dinámicas de crecimiento y es en éstas donde las corporaciones transnacionales (TNC, por sus siglas en inglés) ejercen gran influencia.

En la era de mayor movilidad del capital, la lógica de industrialización en sociedades en desarrollo y la inversión-relocalización directas en sociedades avanzadas se orienta por la lógica de la compañía transnacional y no por principios económicos universales como lo preve la literatura de la sociedad industrial. Esto sugiere que la difusión de las mejores ideas prácticas o de los nuevos sistemas de producción, que son parte de los regímenes de fábricas transnacionales de un Estado dominante, serán distribuidas de manera diferente de acuerdo a su lógica particular y no de acuerdo a una serie de principios capitalistas generales. Las empresas japonesas instalarán regímenes fabriles en Malasia,

diferentes, por ejemplo, a los de sus subsidiarias alemanas. En otras palabras, la división internacional del trabajo y la producción a través del capital transnacional permiten una instalación desigual de prácticas de personal, técnicas de manufactura y programas de capacitación típicamente identificados con las prácticas domésticas del país dominante.

#### *Difusión, propiedad y regulación*

La difusión es influida por el carácter de la propiedad de las corporaciones transnacionales y las condiciones de comercio, transporte, comunicación y tecnología a lo largo del mundo. Además, es afectada por las regulaciones existentes en el momento en que llega el recién ingresado o por las prácticas de la sociedad huésped. Dicken (1992: 405), resumiendo la literatura sobre los efectos de la nacionalidad de la propiedad en las relaciones de trabajo en las empresas, anota que las compañías japonesas y norteamericanas son más centralizadas en estos asuntos que las británicas y europeas. Por lo tanto, probablemente los trasplantes británicos de ultramar se ajusten más a las condiciones locales que los de las plantas americanas y japonesas que traen con ellas las competencias nacionales. Esto verifica el argumento arriba señalado de que la difusión se lleva a cabo a través de la lógica y estructura del capital transnacional, y

sugiere que una variable que interviene puede ser la *nacionalidad* de la propiedad de estas corporaciones transnacionales.

Pero hay además una cuestión de la relación entre estados dominantes, las condiciones comerciales de una economía global y las innovaciones sociales introducidas por las transnacionales. En algunas formas la difusión de las mejores prácticas americanas se hizo más fácil en periodos entreguerras y de la posguerra, porque las empresas de este país habían establecido réplicas de plantas manufactureras donde tales prácticas podían ser instaladas y aprendidas. No fue posible, a causa de la distancia, de la disponibilidad del sistema de comunicaciones y transportes o de las condiciones políticas del comercio, desagregar e integrar diseño-manufactura-ensamble a escala global (por lo menos en las economías capitalistas avanzadas). Al mismo tiempo, el impacto de estos ejemplos americanos de libre posicionamiento fue calificado por la persistencia de un mercado de semilujo europeo a través del periodo de entreguerras y en Inglaterra, además, por una insistencia administrativa continua sobre el régimen de pago por unidades.

Sin embargo, los trasplantes japoneses en economías avanzadas están especialmente en actividades de ensamblaje, que dependen de la importación de insumos manufacturados en Japón y, por lo tanto, poseen una continua dependencia de la economía ni-

pona (Williams *et al.*, 1991). El capital de este país no sólo depende en mayor medida de la producción desagregada, sino que ha ingresado a una expansión global bajo condiciones de libre comercio y de circunstancias tecnológicas que se orientan más a la división espacial del trabajo. Esto hace que la expansión de las mejores prácticas japonesas hacia occidente difiera de la "americanización", de Europa porque sus trasplantes son más fuertemente acoplados a una lógica que se adecua al capital japonés. En el caso británico esto involucra el uso de fuerza de trabajo no calificada y barata de hombres y mujeres para ensamblar productos de exportación al mercado europeo. Los trasplantes japoneses carecen de un compromiso "total" de los ingenieros, técnicos, trabajadores calificados y semicalificados típicos de la producción doméstica japonesa. Estas características específicas de las subsidiarias niponas restringen la transferencia o difusión de prácticas que se les asocia, porque en un sentido real nosotros no podemos comparar de igual a igual cuando hablamos de la Nissan del Reino Unido y de la Nissan de Japón. Además, en ningún sentido el préstamo de "las mejores prácticas" o el "modelo" japonés está condicionado por la lógica del capital transnacional nipón y no está abierto a todas las sociedades o firmas no calificadas.

Estos argumentos socavan los enfoques universalistas acerca de la difusión de las prácticas de la manufac-

tura japonesa, que se centran en la transferencia potencial de un discreto paquete de expertos, juzgado por estándares de eficiencia no problemáticos, a través de corporaciones transnacionales que operan como equivalentes de empresas corporativas en el plano global. La difusión de cualquier innovación social está inevitablemente condicionada por los ambientes nacionales, por los diferentes complejos institucionales que tienen que ver con su origen, transferencia y adaptación. Además de las relaciones de poder del mercado y organizacionales —entre estos diferentes sitios de innovación, entre los cuadros directivos (HQ, siglas en inglés) y sus sucursales y entre las diferentes situaciones nacionales y regionales— influyen tanto los tiempos como las formas de difusión.

#### *Difusión como japonización*

Mucha de la discusión acerca de la difusión del modelo japonés, especialmente en Gran Bretaña, ha sido conducida en relación con la noción de japonización que, como se ha visto, identifica un paquete total de técnicas que han sido desarrolladas en el contexto de ese país oriental y pueden ser más o menos transferibles a otros ambientes. En algunos aspectos este punto de vista es preferible a aquellos que simplemente retoman las mejores prácticas del modelo de la experiencia japonesa y que incluso lo enlazan a la

construcción de un tipo ideal, frente al cual la difusión puede ser impuesta; con ello, se tiende a tratar holísticamente, y más bien de un modo unilineal, las prácticas y la difusión primeramente cuantitativa. Ambos nos ilustran la variedad de agencias y formas de adopción y adaptación involucradas. De cara a estas limitaciones, diferentes comentaristas han buscado utilizar la noción de japonización en varios y diversos modos, pero, desde nuestra perspectiva, estos usos enfatizan las deficiencias de tal concepción del tipo ideal más que repararlas. Vale la pena resaltar tres enfoques principales:

1. *La japonización como "paquete completo"*. Oliver y Wilkinson (1988, 1992) son defensores de este enfoque ya que buscaron mostrar el carácter interrelacionado de las innovaciones japonesas en los métodos de manufactura, organización del trabajo, relaciones del personal y empleo construyendo un catálogo de técnicas relevantes. Esto los lleva a concentrarse en una evaluación cuantitativa de la extensión de la japonización, contando la incidencia de las diferentes técnicas por medio de sondeos de las prácticas administrativas y buscando medir el "progreso" en términos de aproximaciones al "paquete completo" (Oliver y Wilkinson, 1992: 18). Tal perspectiva los conduce

a retomar reportes de la presencia o ausencia de cada técnica de la relación social real rondando su origen japonés y su implantación en otra parte. Ello implica, además, que la adopción parcial de tales técnicas en los trasplantes japoneses es una desviación, siendo que no es más que una parte probable de la estrategia corporativa de las corporaciones trasnacionales japonesas para construir diversidad a través de sus operaciones globales. Finalmente, su preocupación central respecto a la rapidez y el progreso de la adopción no presta atención al proceso activo de apropiación selectiva y reelaboración de estas técnicas provenientes de compañías no japonesas.

2. *La japonización dual.* Una interpretación alternativa divide la japonización en dos tipos ideales de conducta corporativa, aquella que caracteriza a la gran firma japonesa y aquella del sector de las empresas pequeñas —generando una tipología de japonización primaria (central) y una secundaria (periférica)—. Esta bien conocida dualidad es usada para interpretar los trasplantes japoneses en el extranjero, que se adaptan en condiciones de japonización secundaria o periférica. Este modelo ve diluidas las formas de

prácticas japonesas abiertas no como una desviación del sistema completo, sino como ajustadas a una parte de ese sistema. Las corporaciones trasnacionales japonesas retienen la manufactura de alto valor agregado en casa, y en el resto del mundo ubican a la manufactura periférica, en la cual el ensamblaje y las operaciones de rutina son conducidas con una perspectiva de poco compromiso con las prácticas que operan en Japón. Un problema con este modelo es que el resto del mundo, el espacio no japonés, es tratado de un modo diferente de acuerdo a las oportunidades económicas y del mercado. De manera adicional esto hace que la conceptualización de las estrategias corporativas se lleve a cabo en términos del ambiente sociopolítico interno nipón, sin permitir un desarrollo autónomo de las subsidiarias extranjeras ni de las diferentes situaciones nacionales en los mercados subsidiarios. En común con otros modelos de mercado laboral dual, se corre el riesgo de sobresimplificar el espectro de las estrategias corporativas y formas de empleo encontradas aún en Japón.

3. *La japonización desagregada.* Este punto de vista evita tratar los problemas referidos a las inversiones extranjeras directas

japonesas como equivalentes a los de otras inversiones extranjeras directas de corporaciones transnacionales. Tampoco acepta lógicas similares de operaciones corporativas globales y apunta en la dirección de que las firmas japonesas toman ventajas (por el mercado y por costos), de diferentes regiones del mundo y ajustan selectivamente sus regímenes de fábrica para adecuarlos a las condiciones locales. Además, diferentes sectores industriales revelarán diferencias en las prácticas japonesas en la medida en que las lógicas sectoriales pueden ser más críticas que las prácticas nacionales. En la región del sur de California

las compañías electrónicas japonesas adoptan estrategias de reclutamiento y estrategias anti-sindicales prevaletentes en empresas estadounidenses en el sector y en la región, ajustándose a las prácticas locales y dominantes (Milkman, 1991). En el sector automotriz estadounidense las compañías niponas han introducido más prácticas japonesas debido a la inferioridad de la competitividad de los métodos estadounidenses en el sector (Florida y Kenney, 1991). Sin embargo, además del efecto sectorial, hay un efecto en la operación de las corporaciones transnacionales, en el sentido de que las firmas japonesas de au-

Foto: J. Maillard, Oficina Internacional del Trabajo



Mecánico de alta precisión

tomóviles han desagregado su cadena manufacturera de tal modo que el trabajo de ensamblaje vaya al extranjero para obtener los beneficios del viejo proteccionismo y utilizar mano de obra barata, pero las manufacturas de componentes de alto valor agregado permanecen en casa (Williams *et al.*, 1992).

Estos diferentes usos y significados controversiales refuerzan nuestro punto de vista, subrayado al principio, en el sentido de que la etiqueta de "japonización" debe tratarse con precaución y no debe convertirse en sustituto de un estudio crítico de casos comparativos de las diferencias nacionales y sectoriales, en los encuentros con las prácticas en los procesos de trabajo asociados con los japoneses. Desde este supuesto, buscamos enseguida reevaluar el modelo japonés en Japón, antes de enrolarnos en una discusión sustantiva de las operaciones de los trasplantes y copias domésticas, con particular referencia a la experiencia Británica.

#### EL MODELO JAPONÉS EN JAPÓN

Hay algo de difuso en las discusiones del modelo japonés aun entre los escritores que se enfocan específicamente a las innovaciones en la organización de la producción, como el trabajo en equipo, el justo a tiempo (JIT siglas

en inglés) y la administración de la calidad total (TQM, siglas en inglés). En parte esto es porque lo sustancial de tales iniciativas ha variado según la empresa de que se trate y a través del tiempo. Pero además, surge por los cambios *profundos* en las relaciones organizacionales y culturales considerados inherentes a estos métodos, haciendo difícil la abstracción de características específicas de sus contextos organizacionales más amplios. Hay, sin embargo, gran acuerdo en que el pionero y prototipo de estas innovaciones fue Toyota. Según documentos de Cusumano (1985), fue en las plantas de la Toyota que el justo a tiempo, el trabajo en equipo y el *kaizen* fueron desarrollados dentro de un enfoque coherente y creciente, inicialmente de un modo más parcial a través de experimentos limitados en los primeros años de la posguerra, pero incrementándose como un enfoque total abarcando a fábricas completas y, por lo tanto, a los abastecedores o proveedores de componentes a partir de mediados de los sesenta.

#### *Toyotismo*

Ciertamente Toyota no estuvo sola en tales innovaciones. En el desarrollo del equipo responsable basado en los programas de control de calidad [los cuales fueron, creciente y efectivamente, patrocinados por el Sindicato de Científicos e Ingenieros Japoneses a finales

de los cincuenta (Cole, 1989)) también estuvieron la Nissan, y empresas de otros sectores (tales como el del acero). En el particular contexto social y económico de crecimiento de las décadas de la posguerra muchas empresas japonesas enfrentaron las exigencias que han sido identificadas como pivote del impulso de las innovaciones de la Toyota: escasez de materiales, mercados relativamente restringidos pero diferenciados y la consolidación de formas conciliatorias de sindicatos de empresa (Cusumano, 1985; Sayer, 1986). Además, para enfrentar aquellas exigencias, muchas y diferentes empresas operaron en diversas formas sobre un complejo repertorio de enfoques establecidos (tareas fragmentadas, estudios de tiempos y movimientos, trabajo en equipo) y técnicas más nuevas, frecuentemente inspiradas en las prácticas de Estados Unidos, tales como el control de calidad y la tecnología avanzada.

Sin embargo, contra esta experiencia de variedad y desigualdad en la innovación, hasta mediados de los sesenta, el desarrollo en las fábricas de la Toyota y su área de abastecedores se habían colocado claramente en la punta de la competencia entre las firmas automotrices. Además, los éxitos de Toyota representaron un importante modelo no sólo para su red de proveedores, sino para muchas empresas en Japón. Según se resaltó antes, tales rasgos caracterizaron, razonablemente, al llamado *toyotismo*

(Wood, 1992), aunque con dos importantes advertencias. La primera es que necesitamos especificar con claridad las fuentes de la posición de liderazgo de Toyota. Esto no se puede hacer simplemente en términos de la caracterización benigna ofrecida por los apóstoles del *lean production*, donde, en la institucionalización de la posición central del trabajador como un costo fijo, se observa una especial inclinación hacia la capitalización de los trabajadores expertos —para trabajar más inteligentemente en vez de más intensamente— surgidos de (i) la proeza administrativa de copiar con escasez de capital y partidas pequeñas, y (ii) de los mejoramientos administrativos de los sindicatos de posguerra. Tenemos que reconocer, como lo hace Cusumano, que las innovaciones del justo a tiempo y la *qc* de Toyota involucran una dirección sistemática hacia el uso intensivo de la mano de obra, lo anterior bajo la premisa de la derrota de los sindicatos más radicales de la posguerra y de la capacidad de dominio de Toyota sobre su mercado laboral local y sus proveedores.

Esto sugiere que los avances de la Toyota resultaron de una combinación de la subordinación más extendida de la fuerza laboral (más trabajo y más intensivo), y la movilización más rigurosa de la iniciativa del trabajador hacia su continuo mejoramiento (Dohse *et al.*, 1985; Cusumano, 1985). En tales circunstancias la flexibilidad de los equipos, la rotación de puestos y el

aumento de trabajadores expertos operaron en el contexto de un intenso e indeclinable ritmo de trabajo sostenido por una demanda persistente. Así como Dohse *et al.* (1985) argumentan, no es una cuestión de la intensificación del trabajo o de aprender haciendo, ya que estos rasgos están mutuamente implicados en procedimientos que incrementan la transparencia de la subutilización de la fuerza de trabajo y el posible mejoramiento de los arreglos de éste.

#### *Variedades de la innovación en Japón*

Esto nos trae una segunda advertencia: que las operaciones de las firmas japonesas no pueden ser simplemente clasificadas en aquellas con o sin *lean production*, sino tienen que ser entendidas en términos de una más compleja y evolucionada mezcla de relaciones de empleo y organizacionales, incluyendo una automatización continua, cambiando formas de trabajo en equipo y de reorganización de redes de proveedores dentro y fuera de Japón (Cusumano, 1985; Williams *et al.*, 1992). Los movimientos más vacilantes de la Nissan hacia el justo a tiempo y hacia una mayor confianza en la automatización durante el *boom* de la posguerra estuvieron condicionados por rasgos tales como su situación metropolitana, el continuo engranaje de un sindicalismo menos dócil a las empresas, y el carácter más disperso

de su red de proveedores —y contingencias regionales, sectoriales y temporales similares continúan influyendo esquemas de organización del trabajo a lo largo de toda la economía japonesa—, así que, como lo documenta Koike (1988), el trabajo en equipo, por ejemplo, puede asumir un carácter muy diferente en una fábrica automotriz, una planta de acero o un taller de ingenieros.

Estos argumentos sugieren que autores tales como Kenney y Florida (1988) pueden apoyar sus caracterizaciones de un ubicuo "fujitsuismo" solamente a través de un derrumbe conjunto de las muy diversas variantes de la organización del trabajo, combinando, por ejemplo, las formas de trabajo en equipo e involucrando en la iniciativa del trabajador intercambios entre un pequeño grupo de tareas rutinarias de maquila con aquellas involucradas en la operación de un equipo de proyecto que realiza actividades que incluyen desde la investigación, pasan por el desarrollo y llegan hasta la producción. Esto tiene evidentes implicaciones para el debate sobre las ramificaciones globales de cualquiera de esos modelos de producción de inspiración japonesa —toyotismo, fujitsuismo, *lean production*— porque sugiere que aun con la globalización las empresas japonesas estarán operando con una amplia variedad de repertorios y mezclas de prácticas administrativas, matizadas por especificidades sectoriales y patrones corporativos de innovación.

*El contexto institucional de la innovación corporativa japonesa*

En las discusiones de los modelos japoneses de la organización de la producción es un lugar común que las innovaciones iniciales en la Toyota y en otras partes estuvieron condicionadas por los rasgos sociales y económicos de la estructura de la sociedad japonesa de la posguerra y, en particular, lo que nosotros llamamos desde un principio un arreglo institucional diferente. Al ir más allá de los recuentos culturalistas, algunos autores han puntualizado las formas en que las estrechas relaciones entre agencias estatales y los agrupamientos dominantes de empresas han facilitado relativamente la concertación de iniciativas políticas sobre asuntos tales como programas de calidad (especialmente vía el Sindicato de Científicos e Ingenieros Japoneses) e investigaciones sectoriales y desarrollos prioritarios (especialmente a través del Ministerio para el Comercio Internacional y la Industria). Pocos comentaristas han aclarado la importancia central de la inusual expansión de pequeñas empresas periféricas que constituyen en gran parte la extensa red de proveedores para sectores manufactureros clave como el de motores (Chalmers, 1989; Tokunaga, 1984). Finalmente, la mayoría de los escritores han identificado los "tres pilares" de las relaciones de empleo de los trabajadores centrales en empresas grandes —empleo de por

vida y capacitación en la empresa, enlazamiento de la antigüedad con los salarios y el sindicato de empresa— como los pivotes del apoyo social para el trabajo flexible y el compromiso del trabajador y, en ese sentido, para el desenvolvimiento de las innovaciones en los acuerdos de producción desde 1950.

Como Cole (1989) enfatiza en su estudio de la infraestructura institucional de las iniciativas del qc en Japón, Suecia y Estados Unidos, la apreciación del carácter socialmente localizado de la innovación debería servir como un recordatorio constante de que, en procesos similares de adaptación y transformación la difusión del modelo(s) japonés(es) estará inevitablemente caracterizado por circunstancias, recursos y limitaciones locales. Así es que no podemos asumir que paquetes de medidas desarrolladas en condiciones específicas puedan simplemente ser tomadas y generalizadas en todo el mundo, ni tampoco podemos argumentar que tales innovaciones deban ser desechadas para siempre por la situación social particular que les dio origen.

Sin embargo, tal mandato anodino para tratar el desarrollo y difusión de las nuevas iniciativas de administración en un estilo simétrico, cada uno como proceso creativo y adaptable, no nos llevará muy lejos. Para ir más allá de esto, necesitamos especificar con mayor claridad el carácter específico de las condiciones sociales que han

sido cruciales para la viabilidad de estas innovaciones en la organización del trabajo, tanto en términos de su sobrevivencia como de su contribución a cualquier ventaja competitiva disfrutada por las corporaciones japonesas. En este punto conviene comprender la peculiaridad de lo que Kenney y Florida (1988), en concordancia con su posición crítica, llamaron clase de posguerra, en la medida en que apoyan diferentes evaluaciones de los costos y beneficios para trabajadores y patrones y no menos a la relación entre trabajo intensivo y trabajo más inteligente (Cusumano, 1985; Moore, 1987).

#### *Los problemas de un arreglo institucional*

Por supuesto, los arreglos de la posguerra mostraron en sí mismos la larga historia de estrategias de administración y las respuestas obreras—desde la incorporación de los subcontratistas en grandes empresas al cambiar el siglo, pasando por limitados y precarios precursores de los “tres pilares” en la industria para arreglarlas con la escasez de trabajo y el malestar de los años veinte, hasta la regulación autoritaria del trabajo de los treinta (Littler, 1982; Gordon, 1985)—. Sin embargo, la reconstrucción de las relaciones de la ocupación a finales de los cuarenta se llevó a cabo en el contexto de formas de la movillización del trabajo nunca antes vistas y, como

resultado de la extensión y atrincheramiento de los “tres pilares” en este periodo, dieron cuerpo a importantes concesiones de los patrones. Tales rasgos (como la reducción de las diferencias entre el trabajador manual y el trabajador de cuello blanco, el reconocimiento de las necesidades de consumo de los trabajadores casados e inclusive las formas de organización colectiva en las plantas) correspondieron a las prioridades del nacimiento del movimiento laboral, mientras se reforzaba, al mismo tiempo, el énfasis en las comunidades de fábrica y los sindicatos de empresas.

Estos desarrollos dejaron una huella perdurable en las relaciones de empleo en el Japón de posguerra, pero sería un error considerarlos como la fundación firme de un arreglo de ese mismo periodo. En los comienzos de 1950 las duras políticas fiscales y el incremento de la hostilidad estatal hacia un movimiento laboral politizado sentaron las bases para una ofensiva de los patrones, que resultó en varias y prolongadas huelgas, en la marginación de sindicatos de empresa radicales y en el mejoramiento de una reafirmación substancial de prerrogativas administrativas dentro del espacio de trabajo, gran control administrativo en la estructura de pagos y en la reducción de las garantías de seguridad del trabajo (Cusumano, 1985; Gordon, 1985). La administración no recuperó sus niveles discrecionales de preguerra y los nuevos sindicatos de empresa retuvie-

ron un significativo (aunque variable) control sobre los pagos y empleos, pero los parámetros de los convenios fueron generalmente establecidos por la lógica de la competitividad de la empresa, así que, frecuentemente, los trabajadores centrales fracasaron en sus intentos para hacer que su salario obtuviera beneficios indizados al incremento de la productividad y, con los sindicatos, lograron poco para enfrentar la gran presión administrativa para intensificar y extender el trabajo (Kawanishi, 1992).

La relativa estabilización de una versión de los "tres pilares" fue también fuertemente condicionada por desarrollos en el campo más amplio de la política económica. Un periodo de crecimiento económico sostenido, aparejado con dos décadas de un abundante suministro de trabajadores provenientes del campo, proporcionaron las condiciones para un avance muy accidentado de los salarios y prestaciones en las grandes empresas. De manera adicional, el limitado papel de la asistencia del Estado reforzó la importancia de las provisiones asistenciales corporativas hacia empleos permanentes en las grandes empresas, a la vez que permitió la existencia de una extensa periferia de trabajadores temporales y de pequeñas firmas, caracterizadas por bajos salarios y continua inseguridad del empleo, lo que dio un respiro al núcleo de la fuerza de trabajo frente a las fluctuaciones del mercado. Más todavía, el

carácter de alta concentración del capital manufacturero, reorganizado en los grupos *keiretsu*, y los cercanos vínculos entre el capital y el Estado, ayudó a sostener estrategias coherentes de inversión y exportación de largo plazo en sectores clave.

En resumen, los años cincuenta atestiguaron la consolidación de un conjunto interconectado de arreglos institucionales un tanto distintivos, que cubrían a una minoría de trabajadores en Japón y que apuntalaron las innovaciones toyotistas y otras relacionadas con la organización del trabajo, estableciendo una serie de premios relacionados con las habilidades en la empresa, la lealtad a la misma y el avance del mercado interno de trabajo. Esto sigue siendo importante, pero no al grado de materializar estas instituciones complejas, y no sólo tiene diferentes sutilezas en diversas empresas (tales como Toyota y Nissan), sino que también se ha caracterizado por tensiones y modificaciones significativas. El limitado mercado de trabajo a finales de los sesenta, por ejemplo, llevó a disminuir las diferencias de antigüedad y una ampliación de los trabajadores permanentes, mientras que las recientes recesiones han estimulado el crecimiento del trabajo temporal (recurrente lugar común para la transferencia de empleados regulares entre empresas) y ha alterado la operación de las innovaciones productivas basadas en los equipos de trabajo. En este sentido,

el blanco móvil de la innovación japonesa no debe verse como la liebre que siempre estará en la delantera de la carrera, sino como un repertorio de prácticas administrativas que evoluciona, pero que también es acosado por graves tensiones y obligaciones aun en su propio suelo. Estas características han sido subrayadas recientemente anotando el impacto potencial de su recurrencia cíclica en el mercado automotriz japonés (Williams *et al.*, 1992) y el papel del justo a tiempo en la agudización del congestionamiento urbano (Berggren, 1992)

#### *El papel de la periferia subcontratista*

Finalmente tenemos que registrar el grado en que la competitividad de las empresas japonesas está enraizada no sólo en la operación de sus plantas más grandes, sino también en el papel que juegan los amplios nexos de sus proveedores. Aquí, la contrastante caracterización del trabajo como más inteligente o más duro es traspuesta más cabalmente como trabajo más inteligente o más barato. En términos generales hay acuerdo en que una peculiaridad dominante de las relaciones interempresas en Japón es una confianza inusualmente grande en los grados de integración de los subcontratistas para suministrar trabajadores a las grandes plantas y para manufacturar ellos mismos partes y

subensamblados para los ensambladores finales.

Sin embargo, hay una gran controversia acerca de qué tanto las cadenas de suministro piramidal resultantes y sus formas asociadas de empleo pueden ser definidas en términos de subordinación, inseguridad y pagos bajos (e.g. Chalmers, 1989) o como centros de innovación, inversión y creciente independencia (e.g. Friedman, 1988). El último diagnóstico enfatiza que algunos grupos de firmas innovadoras de alta tecnología han ganado relativa independencia dentro de las redes de subcontratistas, que en ellas algunos trabajadores masculinos son destinados a ser propietarios de pequeñas firmas, y que, en el ámbito de la baja tecnología, esos subcontratistas tienen que moverse cada vez más allá de su propio continente. Sin embargo, a pesar de estos desarrollos, las firmas y la fuerza de trabajo bajo las cadenas de suministro permanecen muy dependientes de las grandes firmas. Enfrentan presiones persistentes para reducir costos y, aun cuando invierten en nuevos métodos y equipo, sobreviven usando trabajadores más baratos y con empleo más inseguro, con poca protección legal o con un panorama desalentador para la organización colectiva.

Por supuesto que las relaciones entre grandes firmas y sus redes de proveedores no han sido tan estáticas como el empleo y las relaciones de trabajo de los trabajadores centrales, pero

no obstante los cambios significativos entre los años cincuenta y sesenta las pequeñas empresas han seguido proveyendo ventajas reales a las firmas centrales, consiguiendo bajos costos laborales por un lado, y cargando con una parte desproporcionada de las incertidumbres del mercado por el otro. En estos aspectos han conservado una fuente importante de la competitividad manufacturera japonesa, solamente que una que ofrece lecciones muy diferentes a aquellas generalmente celebradas por los exponentes del "modelo japonés".

#### LOS TRASPLANTES Y LAS FIRMAS QUE LOS ADOPTAN

En la observación de las formas en las cuales los modelos japoneses han tenido influencia fuera de Japón necesitamos distinguir entre firmas que trasplantan innovaciones, las cuales frecuentemente llevan una versión de la propia práctica nacional, y firmas adoptadoras que operan dentro de un ambiente doméstico. En la medida en que la inversión foránea directa hecha por las firmas estadounidenses y japonesas, en particular, introduce nuevos estándares y repertorios forma condiciones particulares dentro del ambiente anfitrión, pero también es reformada por ellas. La corporación transnacional puede, sobre todo, optar por sitios hacia los cuales moverse y desagregar la cadena, destinando ese flujo de

inversión hacia diferentes sociedades para capitalizar factores que ofrecen ventajas tales como la existencia de ingenieros de diseño bien preparados o trabajo femenino barato. Tales trasplantes poseen más poder para imponer sus estándares en ese ambiente, condicionados sólo por los esfuerzos de las instituciones de la sociedad civil y el Estado y la propia eficiencia de las firmas domésticas. En otras palabras, el grado en el cual las diferentes contingencias culturales e institucionales dentro del ambiente anfitrión las constriñe o limita varía de acuerdo con las condiciones económicas y políticas.

#### *Las lógicas de la adopción*

Si examinamos las firmas adoptantes dentro de su contexto doméstico la adquisición de nuevas innovaciones será mediada por sus prácticas existentes, las agencias responsables de administrar la innovación y lo que *ellos* interpretan como las características clave de la innovación social particular — no franca por sí misma como hemos visto— y lo que los decisores quieren de la innovación. Cole (1980) argumenta convincentemente que las innovaciones sociales, como la administración de calidad, producen diferentes resultados de acuerdo al patrocinio de la antigua administración y a la naturaleza de las agencias que interpretan, codifican y administran la innovación. Esto varía entre distintas sociedades

capitalistas donde se dan diferentes combinaciones de voluntad, agencias legales y comerciales y de especialistas profesionales, administradores y consejeros en general, que interpretan las innovaciones sociales, lo que afecta seriamente sus resultados.

La administración racional que busca introducir alguna innovación, típicamente lo hará en razón de permanecer en el mercado para resistir exitosamente las presiones competitivas provenientes de los nuevos concurrentes y los nuevos estándares de producción. Pero puede haber también otra agenda, derivada de los compromisos y luchas de las clases locales, con los cuales el trato de fuera puede ser perseguido mediante un nuevo discurso. Las firmas británicas, por ejemplo, vieron los acuerdos de no-sindicación o de un sólo sindicato, la flexibilidad, el trabajo en equipo, los ataques a territorios de trabajo rígidos, y otros, como viejas batallas que les dieron una nueva legitimación mediante argumentos acerca de la necesidad de mantener los estándares japoneses. De forma similar, la interpretación de las corporaciones americanas acerca del éxito nipón ha sido filtrada a través de una agenda americana soterrada. En otras palabras, la selección e interpretación de las innovaciones sociales, tales como aquellas asociadas con Japón, necesariamente son mediadas e interactúan con condiciones de crecimiento local y de las prácticas existentes.

Estas prácticas pueden también reinterpretarse o readecuarse conforme al nuevo lenguaje, ya sea flexibilidad, métodos japoneses de producción o la administración del recurso humano (HRM por sus siglas en inglés). Por ejemplo, un administrador de personal de una transnacional de alimentos recientemente entrevistado por uno de nosotros describió la práctica establecida de retrasar el reemplazo del grupo, como la intención de estrechar e intensificar el trabajo de aquellos que se quedarían, como en el *kanban*. En palabras de este administrador, ellos "kanbanearon" al equipo restante. En una cultura administrativa, donde el aprendizaje de nuevas actitudes y vocabularios es un lugar común, los malos entendidos genuinos acerca de las ramificaciones de tales conceptos y la recodificación oportunista de prioridades existentes para ajustar el nuevo discurso, pueden ser estrategias típicas de sobrevivencia. Esto vuelve muy importante el trabajo de investigación crítica e interpretación, y reduce la validez de los métodos que descansan en los autoasesoramientos de la administración mediante cuestionarios y entrevistas individuales.

*Trasplantes como innovadores:  
la experiencia británica*

La economía británica ha sido por mucho tiempo la base para importantes operaciones de ultramar hechas por

transnacionales británicas, pero al mismo tiempo ha estado marcadamente abierta a la inversión de transnacionales extranjeras, situaciones que reforzaron la vía hacia la manufactura que usa mano de obra intensivamente y que sólo han sido modestamente reestructuradas (Nolan, 1989). Sin embargo, las condiciones económicas y políticas más específicas de los ochenta fueron, como mencionamos, de importancia crucial para hacer de Inglaterra el sitio de una desproporcionada porción de inversión japonesa directa en este periodo.

Muchos de los comentarios sobre las actividades de los trasplantes japoneses dan por hecho que representan ejemplos del sistema de producción Toyota, y han enfocado las varias maneras en las cuales ellos han sido capaces de construir una fuerza de trabajo dócil hacia las rutinas de trabajo importadas de Japón. Especial atención se ha dado a la capacidad de los trasplantes en campo fértil para (i) movilizar el apoyo no crítico, político y financiero de autoridades locales en el contexto de fleras competencias entre localidades para atraer inversionistas del interior para reemplazar empleos perdidos; (ii) capitalizar las peculiaridades de los mercados locales de trabajo y el desempleo masivo enfocando el reclutamiento de "trabajadores fáciles" y usando procedimientos de selección intensiva para contratar fuerza de trabajo sumisa y comprometida; (iii) explotar las divisiones polí-

ticas y la competencia por la membresía entre sindicatos británicos por medio de alentadores "concursos de belleza" y la aceptación de un papel muy limitado de los sindicatos del lugar de trabajo; y (iv) deplorar técnicas administrativas como la participación, el equipo de trabajo y el *status* singular para realzar el compromiso de los trabajadores con metas empresariales y limitar la oposición.

De manera implícita, Oliver y Wilkinson (1992) fijan su atención en la teoría del "efecto societal" para desarrollar el argumento de que tales características deben verse como los equivalentes funcionales de los "tres pilares", permitiendo a los trasplantes administrativos japoneses perseguir los procedimientos del justo a tiempo y de la administración de la calidad total los cuales pueden, de otra manera, hacer vulnerables a altos riesgos de rompimiento a estos trasplantes. No obstante, este argumento debe ser considerado con importantes reservas. La primera es que la mezcla específica de estas características varía substancialmente entre plantas y sectores, al menos en términos del uso de fuentes preferidas de trabajo (especialmente trabajadores jóvenes o mujeres) y en evitar o reconocer al sindicato (Garrahan y Steward, 1992; Peck y Stone, 1992; Morgan y Sayer, 1988). La segunda es que el estudio de caso evidentemente subraya la importancia de las bases instrumentales del compromiso del trabajador en los trasplan-

tes japoneses, actuando como bisagra entre los comparativamente buenos ingresos y una relativa seguridad en el empleo, más que enfatizar cualquier transformación profunda de las bases del consentimiento del empleado (Garrahan y Steward, 1992; Pekc y Stone, 1992; Oliver y Wilkinson, 1992). La tercera fuente de reservas es que sigue sin esclarecerse qué tan lejanamente peculiares son las operaciones de producción de los ensambladores japoneses en términos de su posibilidad de rompimiento, especialmente la adopción generalizada de procedimientos del justo a tiempo que han sido cuestionados por las evidencias arrojadas por estudios de caso (Oliver y Wilkinson, 1992: 233; Williams *et al.*, 1992). Finalmente, entonces, con frecuencia tales características aparecen para facilitar la persecución de prioridades administrativas mucho más mundanas y no realmente implicadas con referencias a la japonización, tal como los regímenes de trabajo más intensivos y de gran intercambiabilidad laboral. Al mismo tiempo la hiperasociación con el, aparente, distintivo proceso de producción en estas firmas sin duda ayuda a sostener su reputación por las innovaciones y la calidad.

Es en estos contextos donde puede apreciarse la mayor influencia de los trasplantes. Por un lado, en las grandes factorías que representan inversiones substanciales en operaciones de producción en la Gran Bretaña, sus

prácticas de trabajo y empleo generalmente difieren en importancia respecto a los restantes manufactureros británicos en sus sectores. Pero, por otro lado, siguen siendo un número reducido de empresas las que cuentan como un pequeño porcentaje del empleo total, y el patrón de la inversión interior sugiere que seguirán siendo plantas de ensamblaje con sólo algunos nexos limitados con proveedores locales.

#### *La significación simbólica del modelo japonés en Inglaterra*

En estos términos está la enorme significación simbólica de los trasplantes, más allá de los argumentos políticos thatcherianos acerca de su papel en la renovación de la competitividad manufacturera británica. Desde "después de Japón" hacia adelante, las quejas acerca de la manufactura japonesa y la producción ajustada han venido a ser centrales para las posiciones retóricas y de negociación de los administradores más antiguos en las firmas no japonesas, ellos han buscado reconstruir así patrones establecidos de trabajo y arreglos de la negociación (Foster y Wolfson, 1989; IDS, 1988, 1990; Rover Group, 1992). En su caso, las diferentes respuestas a los trasplantes entre los sindicatos británicos han venido a simbolizar amplias divisiones en sus respuestas a las políticas gubernamentales hostiles y a la pérdida

de membresía. Las nociones asociadas con la japonización han sido también buenos ingredientes en la maduración de la educación administrativa y de consultoría, mismas que los mercados reciben como ventajas competitivas (Oliver y Wilkinson, 1992; Training Agency, 1989). Ellas se convirtieron en armas significativas en los argumentos de los ejecutivos más antiguos respecto a la reconstrucción de las jerarquías administrativas (realzando el papel estratégico de la más alta administración corporativa y la necesidad de reconstruir los papeles de los supervisores y de sus responsabilidades), y también entre los administradores especialistas medios (apoyándose en las relaciones entre producción y los administradores de personal, particularmente).

Volviendo otra vez a los antecedentes de esta retórica inflada hay considerable evidencia de que, como es usual, los administradores británicos generalmente han tomado prestadas y adaptado facetas del paquete de la japonización de manera gradual (Elger, 1989; Elger y Fairbrother, 1992; IDS, 1988 y 1990). Estas características son subrayadas tanto por los ciclos bien documentados de entusiasmo y evaporación que han caracterizado la experiencia del movimiento en el círculo de calidad en el Reino Unido (Hill, 1991), y por la ligera diversidad de prácticas encontradas para ser cubiertas por tales nociones "sombrija" como equipos de trabajo y líderes de trabajo

(Smith, 1988; Vauxhaull, 1990; Rover Group, 1992; Peck y Stones, 1992). La evidencia de una amplia adopción de las prácticas de producción japonesa aducidas por Oliver y Wilkinson es lo que sostiene actualmente esta interpretación, el descubrimiento de una difusión aparentemente universal del "mejoramiento continuo" sugiere que sus muestreos han sacado un atípica minoría de entusiastas, y aun el patrón característico permanece como una adaptación gradual de "chispazos del justo a tiempo" (Oliver y Wilkinson, 1992).



Joven obrera en un taller de soldadura  
Foto: J. Maillard. Oficina Internacional  
del Trabajo

*Nuevas variaciones  
sobre viejos temas*

En el desarrollo de este argumento no estamos diciendo que el proceso de adopción y adaptación de arreglos de la producción japonesa y de los procedimientos de personal sean complejos y desiguales. En lugar de eso estamos sugiriendo que los contornos de esta complejidad y desigualdad reflejan características claves del trabajo y de las relaciones de empleo en la manufactura británica. La primera de éstas es la constante preocupación de las administraciones británicas por ganar un gran nivel sobre el esfuerzo e iniciativa del trabajador en el piso de la fábrica, mediante la refundación de las relaciones formales con el sindicalismo del lugar de trabajo y las relaciones informales con los grupos de trabajo —una preocupación que ha sido más fuertemente articulada en el desarrollo de la negociación de la productividad en los sesenta y la negociación de la flexibilidad en los ochenta, pero que reemergen en el debate que rodea a los círculos de calidad, grupos pequeños, los equipos de trabajo y la producción modular—. La segunda son (en el contexto de las condiciones económicas y políticas de los últimos cincuenta años, y más particularmente del desempleo masivo, del cierre de fábricas y el colapso de la manufactura), las agendas administrativamente definidas para la supervivencia de las plantas que estrecharon los paráme-

tros de una efectiva negociación en el lugar de trabajo aun en lugares de trabajo bien organizados (Turnbull, 1988; Terry, 1989).

En contra de sus antecedentes, es que debemos entender las formas en las cuales el préstamo y adaptación del estilo japonés de organización del trabajo han sido matizadas por las diversas circunstancias de diferentes sitios y sectores, de sus prácticas de trabajo establecidas y de los arreglos de negociación (Marchington y Parker, 1988; Bratton, 1991 y 1992). En los lugares de mayor producción masificada, dominados por hombres trabajadores semicalificados y sus sindicatos, la administración parece tener cubierta una agenda muy larga de flexibilidad exacerbada y de intensificación del trabajo en el lenguaje revisado de la producción ajustada, pero aun en las recientes condiciones de debilitamiento del sindicalismo del lugar de trabajo, se han topado con un considerable escepticismo y alguna oposición a la implementación de arreglos para los equipos de trabajo y la flexibilidad (Starkey y McKinlay, 1989; IDS, 1988; Vauxhall, 1990). En la electrónica, la modularización ha significado un fuerte cambio de los incentivos por pieza hacia un estrecho monitoreo del desempeño como un camino para movilizar la flexibilidad entre un rango circunscrito de operaciones —contrariamente a la agenda de la historia reciente— mientras que en ese sector se hace poco por cambiar la atrinche-

rada división del trabajo por género (Morgan y Sayer, 1988; Delbridge *et al.*, 1992). Finalmente, si el trabajo de Bratton puede tomarse como típico, en la especialidad de ingeniería de los hornos, donde predominan los trabajadores capacitados, la manufactura celular frecuentemente ha alentado formas para aumentar las habilidades que se construyen tanto sobre patrones existentes de experiencia y flexibilidad dentro de la producción basada en el trabajo manual como los que lo hacen basados en modelos japoneses (Bratton, 1991, 1992; British Timkin, 1992).

Entonces, nuestra apreciación de la significación de los trasplantes japoneses y los diversos imitadores de los métodos japoneses en el Reino Unido es que ellos se *han* visto envueltos en cambios significativos en la organización de los procesos de trabajo, pero la categoría de "cacha-todo" de la japonización no ofrece una forma particularmente buena para entender estos cambios. En parte esto es así porque aun a través de los trasplantes no ha habido una aplicación simple o al por mayor del modelo japonés y en cambio los imitadores gradualmente han tomado prestados varios elementos de la práctica del trasplante. También se debe a que las lógicas distintivas sectoriales han permanecido tanto en los trasplantes como entre los imitadores, y así quienes invierten en el interior se han diferenciado de los imitadores. En este sentido, las con-

tingencias empresariales y sectoriales han tenido una profunda influencia en las formas en que los elementos del repertorio corporativo de la organización del trabajo y la práctica del personal son selectivamente desplegados por trasplantes de marcas y selectivamente adaptados por compañías locales.

Al mismo tiempo las vías para esta selectividad han sido condicionadas por características particulares de la política económica nacional, tanto por patrones de inversión, de empleo, entrenamiento y negociación colectiva de largo plazo como por las exigencias más inmediatas de la política de la administración de los ciclos económicos y el conflicto de clase.

Nuestro argumento aquí es que la significación real de los trasplantes japoneses y la amplia retórica de la japonización en Inglaterra puede entenderse solamente en términos del entrejuego entre esas características y las *operaciones de los japoneses* y otras transnacionales. Esto subraya que cualquier visión amplia de la significación global de las transnacionales japonesas y del modelo japonés puede tratar de atender a interacciones específicas entre los repertorios nacionalmente derivados de las diferentes políticas administrativas, estrategias de localización global y de mercadeo y de las características dominantes de las políticas económicas nacionales.

### *Asuntos para la investigación futura*

La difusión de la inversión directa japonesa, la imitación de técnicas asociadas con su manufactura y la continua intensificación de su economía son razones por las cuáles continúa el debate de la japonización, pero hemos argumentado que a la comprensión de la naturaleza del crecimiento económico japonés y del "modelo" de organización del trabajo asociado con él, le estorba el malentendido paradigma de la japonización. Esto no nos invita a considerar las contradicciones de las prácticas japonesas, su naturaleza y dinámica históricas, pero sí levanta una totalidad funcional e impermeable al cambio radical. Que cataloguemos los contenidos de la japonización no implica saber cómo cambian, cada uno con contradicciones internas entre los actores sociales que reproducen las prácticas, o en el curso de su externalización a través de las inversiones extranjeras directas japonesas, su imitación por vecinos nacionales (Corea y otros NIC) y la adaptación entusiasta por otras transnacionales para ganar las ventajas competitivas que parecen ofrecer.

No sólo es cualquier proceso de difusión sino también un inevitable proceso de adaptación, pero la amplia diseminación de innovaciones se expone a futuras tensiones en su operación aun en aquellos ambientes en los que fueron desarrolladas primero. Cuando las ventajas de la eficiencia de los

métodos se generalicen no veremos el aumento de la sobreproducción y otros problemas continuarán acosando la producción capitalista. La japonización no es la panacea para moderar estos flujos. Sobre todo, ¿cuáles son los efectos de largo alcance de exportar empleos desde Japón? ¿Cuáles serán los efectos del creciente proteccionismo global que sólo puede animar esta exportación de capital desde Japón? ¿Cuáles serán los efectos de una recesión que atraviere el ciclo de negocios en sectores de la economía japonesa acostumbrados a la estabilidad y la creciente demanda, tal como la industria automotriz? El cambio hacia el mayor uso de trabajo temporal y el temprano retiro de trabajadores centrales es ya una tensión imponente sobre los sistemas de empleo de por vida, que forman el principal intercambio establecido entre el capital y el trabajo organizado de los cincuenta. El deterioro ambiental desde que arrancaron los sistemas justo a tiempo, más la masiva congestión de los caminos, están ya forzando al pionero (Toyota) a construir almacenes, y la difusión de tales prácticas poco amistosas solamente puede incrementar las tensiones entre la industria y los movimientos ecologistas (Berggren, 1992: 253). Estos asuntos nunca han sido explorados como parte de las contradicciones del modelo japonés que, por el contrario, opera como una entidad funcional.

En contra de esta metateorización, creemos necesitar una investigación

de mediano alcance, más desapasionada, de las actuales prácticas de las compañías japonesas y de sus imitadores. En vez de construir un esquema para interpretar la reestructuración y los nuevos métodos eficientes en términos de un tipología nacional (lo que no es incorrecto), analíticamente es más exacto tratar las prácticas japonesas y su difusión en su ambiente histórico nacional y a través de las agencias y sectores dinámicos que comprometen. Esto incluye la consideración de:

1. *Empresas trasnacionales.* Los trasplantes japoneses no deben verse como substancialmente japoneses, sino más generalmente como empresas capitalistas que enfrentan exigencias parecidas a las de otras corporaciones trasnacionales y tensiones similares provenientes de las intratables relaciones entre trabajo y capital. Así, mientras las firmas japonesas administran las relaciones capital-trabajo en sus muy particulares estilos, las contradicciones de estas relaciones sociales no se han superado —ésta no se convierten en utopías capitalistas—. No se requiere un análisis subordinado a las crudas nociones de las leyes del capitalismo ni a las contradicciones inherentes del sistema. Las especificidades nacionales pueden reconocerse, pero

sería tonto ignorar los vínculos entre las acciones del capital japonés y el capital internacional en general. Al contrario, necesitamos explorar las manifestaciones específicas de las tensiones y conflictos que existen en todas las sociedades capitalistas en relación con la "nacionalidad" de los trasplantes y su operación dentro de otro Estado-nación.

2. *Sectores.* Una de las implicaciones de un análisis que considere aquellas características que las corporaciones trasnacionales japonesas y los trasplantes comparten con otras operaciones trasnacionales, es que los trasplantes japoneses no están hechos de una pieza, sino que claramente operan de diferente manera según el sector de que se trate, y lo hacen de un modo paralelo a la conducta de otras corporaciones trasnacionales que enfrentan condiciones sectoriales similares. Tales especificidades sectoriales emergen de forma particularmente clara en las diferencias entre las firmas electrónicas y automotrices japonesas en Estados Unidos y Europa. Este punto hacia un mesonivel de análisis del sector y la dinámica del ciclo de negocios que ofrece especificidad a estrategias más amplias de las corporaciones trasnacionales, y

que en importantes aspectos cruzan y cortan la peculiaridad nacional. Por lo tanto, podríamos argüir que antes de poner los colores nacionales en acción, éstos necesitan ser validados mediante revisiones de la extensión de convergencia con prioridades y estándares asentados por otros niveles más generales y patrones de acción.

3. *Regiones.* De forma similar, la atención adicional a especificidades locales y regionales es evidentemente necesaria, en especial para explorar los efectos de agrupar la inversión, lo cual ha sido observable en la inversión japonesa en Estados Unidos e Inglaterra. Tal inversión y agrupamiento de sectores, como se dijo antes, maximiza el control ambiental para la transnacional pero, de nuevo, esto no es necesariamente peculiar del capital japonés, como lo testimonian las corporaciones estadounidenses de computadoras que dominan áreas como la de Silicon Glen en Escocia y el Valle de Santa Clara en California. El agrupamiento de transnacionales en esta forma permite la cooperación interfirmas en las estrategias de no sindicación, acuerdos de caza no furtiva de empleados y una administración generalmente más sistemática y coherente del ambiente anfitrión re-

lativa a aquellas corporaciones transnacionales que están geográficamente dispersas. Los análisis que operan dentro de un paradigma nacional de determinadas formas de conducta podrían dificultar la realización de estos contactos entre estrategias capitalistas sectoriales, geográficas y transnacionales y la acción.

4. *Factores temporales.* Hay también necesidad de examinar los trasplantes japoneses en el tiempo. En parte, porque el efecto de "luna de miel" sobre las relaciones laborales anotadas por Oliver y Wilkinson (1992: 280) puede darnos una falsa impresión de las prácticas capital-trabajo, pero también por la posibilidad de que se generen resultados positivos por una localización en un campo fértil y de inversión, durante curvas ascendentes en los ciclos de vida de los productos. Tomando el debate previo sobre otro patrón de inversión nacionalmente distintivo —capital americano en Europa— podemos observar un patrón cíclico de crecimiento y declinación. Las predicciones descabelladas acerca de la "americanización" de Europa (Servan-Schreiber, 1968), hechas en el punto más alto de la formación de capital estadounidense a finales de años sesenta, pro-

baron ser tonterías cuando tales inversiones empezaron a declinar. Dicken (1992: 60) mostró que las firmas estadounidenses han tenido a lo largo de la última década un extenso proceso de acercamiento, retirada y racionalización y no hay ninguna razón para pensar que el capital japonés no siguió el mismo camino. La formación subsidiaria no creció indefinidamente; así, con el mercado único europeo y una caracterización más acentuada de las sucursales de la inversión de capital japonés, podríamos atestiguar una más rápida relocalización y gran volatilidad del capital que las ocurridas con las inversiones estadounidenses. Para el debate sobre la difusión de las prácticas japonesas son cruciales las proyecciones provenientes del carácter social de las subsidiarias japonesas durante los periodos de creciente expansión que podrían probar tener corta vida.

5. *Estudios comparativos de caso.* Finalmente, hay necesidad de más datos comparativos acerca de las subsidiarias japonesas en otras sociedades del tipo provisto aquí, incluyendo estudios de países desarrollados y países en desarrollo. Esto podría probar la integridad de las prácticas corporativas y medir

el efecto más general y penetrante de la influencia tanto nacional como sectorial sobre lo que son supuestamente distintos regímenes de fábrica. Tales análisis comparativos podrían quizás empezar a desarrollar un cuadro más preciso de los puntos de convergencia y divergencia entre sociedades y regiones, y de la influencia potencial que éstos tienen en la recepción y mediación del modelo japonés. Por ejemplo, el mercado de trabajo dual de Japón es problemático para las prácticas de las firmas japonesas, pero algunos de estos aspectos podrían estar siendo reproducidos en occidente mediante el desempleo estructural, y las crecientes diferencias salariales entre firmas grandes y pequeñas. Las excesivas horas de trabajo en Japón son señaladas, otra vez, como únicas, pero también están ocurriendo convergencias como lo ha indicado un libro reciente que habla del inesperado crecimiento en las horas de trabajo en Estados Unidos (Schor, 1991). Más aun, Inglaterra tiene algunos de los horarios de trabajo más largos de Europa, así como la gran mayoría de la inversión japonesa. Estos elementos de alineamiento estructural deben ser puestos en el marco de análisis para evitar las limitaciones

de algunos métodos de investigación comparativa, tales como aquellos de los "efectos sociales" de la escuela.

## CONCLUSIONES

La intención de este trabajo ha sido argumentar que la noción de japonización necesita ser deconstruida si queremos avanzar en nuestro entendimiento del complejo proceso que envuelve su desarrollo, generalización y adaptación de nuevos modelos de organización del trabajo y de relaciones de empleo.

Hemos sugerido que las innovaciones japonesas en la producción y el empleo son, en sí mismas, los productos de la evolución y variedad de la interacción entre modelos dominantes anteriores (especialmente estadounidenses), ensambles específicos e institucionales que encarnan compromisos nacionales de clases y estrategias de industrialización, y los esfuerzos de las empresas japonesas para enfrentar las contingencias particulares sectoriales y temporales. De manera similar, hemos argumentado que la exportación y difusión de las innovaciones japonesas tienen que ser analizadas en términos de una interacción entre las amplias estrategias corporativas de las compañías japonesas y otras transnacionales, el papel de los propagandistas y mediadores que manejaron los procesos de codificación y diseminación de paquetes especiales de técnicas, y

las condiciones distintivas nacionales, regionales y sectoriales y las relaciones sociales que estructuran la recepción y adaptación de esas técnicas.

Estamos, por lo consiguiente, defendiendo una estrategia de investigación que elimine la mitología del descontextualizado *one best way* y la identificación de modelos nacionales específicos contra los cuales medir el progreso del resto del mundo. Adicionalmente, defendemos el desarrollo de análisis de mediano alcance basados en estudios de caso que exploren la intersección de las lógicas globales de las transnacionales, la significación de la hegemonía de economías nacionales específicas en el escenario mundial, las agencias y mecanismos de transmisión de modelos de las buenas prácticas, y los contextos específicos nacionales y regionales tanto de la innovación como de la recepción/adaptación.

## NOTAS

<sup>1</sup> Traducción de Moisés Mecalco López e Ignacio Velázquez Cótero. Tomado de "Global Japanization? The transnational transformation of the labour process" Routledge, Londres, 1994.

Una primera versión de este capítulo se entregó a la Onceava Conferencia sobre el Proceso de Trabajo en Black-pool, en marzo de 1993.

## BIBLIOGRAFÍA

Ackroyd, S. *et al.*  
1988 "The Japanization of British in-

- dustry?", en *Industrial Relations Journal* vol. 19, núm. 1, pp. 11-23.
- Berggren, C.  
1992 *The Volvo Experience. Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry*, MacMillan, Londres.
- Bratton, J.  
1991 "Japanization at work: the case of engineering plants in Leeds", en *Work, Employment and Society* vol. 5, núm. 3, pp. 377-395.  
1992 *Japanization at Work: Managerial Studies for the 1990s*, MacMillan, Londres.
- British Timkin  
1992 *Timkin Tomorrow: The Best Manufacturing Company in the World*, Associates Handbook.
- Chalmers, N. J.  
1989 *Industrial Relations in Japan: the Peripheral Workforce*, Routledge, Londres.
- Cole, R.  
1980 *Strategies for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese and Swedish Industry*, University of California Press, Los Ángeles.
- Crowther, S y P. Garrahan  
1988 "Corporate power and the local economy", en *Industrial Relations Journal* vol. 19, núm. 1, pp. 51-59.
- Cusumano, M. A.  
1985 *The Japanese Automobile Industry; Technology and Management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Delbridge, R., P. Turnbull y B. Wilkinson  
1992 "Pushing back the frontiers: management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes", en *New Technology, Work and Employment* vol. 7, núm. 2, pp. 97-106.
- Dicken, P.  
1992 *Global Shift*, Paul Chapman, Londres (segunda edición).
- Dohse, K. et al.  
1985 "From 'Fordism' to 'Toyotism'? The social organization of the labor process in the Japanese automobile industry", en *Politics and Society* vol. 14, núm. 2, pp. 115-146.
- Dore, R.  
1973 *British Factory, Japanese Factory: the Origins of the National Diversity in Industrial Relations*, Allen & Unwin, Londres.
- Elger, T.  
1989 "Not the polyvalent worker: the restructuring of work relations and the flexible intensification in British manufacturing", ponencia presentada en la Anglo-German Conference on Industrial and Urban Change in Britain and the West Germany, University of Manchester, noviembre.
- Elger, T. y P. Fairbrother  
1992 "Inflexible flexibility: a case of modularisation", en Gilbert, N. et al. (eds.) *Fordism and Flexibility*, MacMillan, Londres.
- Elson, D. y R. Pearson (eds.)  
1989 *Women's Employment and the Multinationals in Europe*, MacMillan, Londres.
- Florida, R. y M. Kenney  
1991 "Organisation versus culture: Japanese automotive transplants in the US", en *Industrial Relations Journal* vol. 22, núm. 3, pp. 181-196.
- Foster, J. y C. Wolfson  
1989 "Corporate reconstruction and business unionism: the lessons of Caterpillar and Ford", en *New Left Review* núm. 174, pp. 51-66.
- Friedman, D.  
1988 *The Misunderstood Miracle: Industrial Development and Political Change in Japan*, Cornell University Press, Ithaca.
- Garrahan, P. y P. Stewart  
1992 *The Nissan Enigma Flexibility at Work in a Local Economy*, Cassell, Londres.

- Gordon, A.  
 1985 *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry 1853-1945*, Harvard University Press, Boston.
- Hill, S.  
 1991 "Why quality circles failed but TQM might succeed", en *British Journal of Industrial Relations* vol. 29, núm. 4, pp. 541-568.
- IDS  
 1988 "Team working", en *IDS Study* 419 (octubre).  
 1990 "Total quality management", en *IDS Study* 457 (mayo).
- IRS Focus  
 1992 "Lean production and Rover's 'New Deal'", en *IRS Employment Trends* 514, junio, pp. 12-15.
- Kamata, S.  
 1983 *Japan in the Passing Lane*, Allen & Unwin, Londres.
- Kawanishi, H.  
 1992 *Enterprise Unionism in Japan*, Kegan Paul, Londres.
- Kenney, M., y R. Florida  
 1988 "Beyond mass production: production and the labour process in Japan", en *Politics and Society* vol. 16, núm. 1, pp. 121-158.  
 1993 *Beyond Mass Production: the Japanese System and its Transfer to the us*, Oxford University Press, Oxford.
- Koike, K.  
 1988 *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, MacMillan, Londres.
- Kunda, G.  
 1992 *Engineering Culture: Control and Commitment in a High Technology Corporation*, Temple, Filadelfia.
- Lipietz, A.  
 1982 "Towards global fordism", en *New Left Review* núm. 132, pp. 33-47.
- Littler, C. R.  
 1982 *The development of the capitalist labour process*, Heinemann, Londres.
- McCormick, K.  
 1991 "The development of engineering education and the training in Britain and Japan", en Gospel, H. (ed.) *Industrial Training and Technological Innovation*, Routledge, Londres.
- Marchington, M. y P. Parker  
 1988 "Japanization a lack of chemical reaction", en *Industrial Relations Journal* vol. 19, núm. 4, pp. 272-285.
- Maurice, M. et al.  
 1980 "Societal differences in organising manufacturing units", en *Organisation Studies* núm. 1, pp. 63-91.
- Merkle, J. A.  
 1980 *Management and Ideology: the Legacy of the International Scientific Management Movement*, California University Press, Berkeley.
- Milkman, R.  
 1991 *Japan's California Factories: Labour Relations and Economic Globalisation*, Institute of Industrial Relations, University of California, Los Angeles.
- Moore, J.  
 1987 "Japanese industrial relations", en *Labour and Industry* vol. 1, núm. 1, pp. 140-155.
- Morgan, K. y A. Sayer  
 1988 "A 'modern' industry in a 'mature' region: the remaking of management-labour relations", en Massey, D. y J. Allen (eds.) *Uneven Redevelopment*, Hodder & Stoughton, Londres.
- Munck, R.  
 1988 *The New International Labour Studies*, Zed Books, Londres.
- Nolan, P.  
 1989 "The productivity miracle", en Green, F. (ed.) *The Restructuring of the UK Economy*, Wheatsheaf, Brighton.
- Oliver, N. y B. Wilkinson  
 1988 *The Japanization of British Industry*, Blackwell, Oxford.

- 1989 "Japanese manufacturing techniques and personnel and industrial relations practice in Britain: evidence and implications", en *British Journal of Industrial Relations* vol. 27, núm. 1, pp. 73-91.
- 1992 *The Japanization of the British Industry: New Developments in the 1990s*, Blackwell, Oxford.
- Parker, M. y J. Slaughter  
1990 "Management-by-stress: the team concept in the us automobile industry", en *Science as Culture* núm. 8, pp. 27-58.
- Peck, F. y I. Stone  
1992 *New Inward Investment and the Northern Region Labour Market*, Dept. Employment Research Series 6.
- Reitsperger, W. D.  
1986 "Japanese management: coping with British industrial relations", en *Journal of Management Studies* vol. 23, núm. 1, pp. 72-87.
- Rose, M.  
1985 "Universalism, culturalism and the Aix Group", en *European Sociological Review* vol. 1, núm. 1, pp. 65-83.
- Rover Group  
1992 *Rover tomorrow-the new deal at Longbridge: a Guide for Associates*.
- Sayer, A.  
1986 "New developments in manufacturing: the just-in-time system", en *Capital and Class* 30 (invierno).
- Schor, J. B.  
1991 *The Overworked American*, Basic Books, Nueva York.
- Servan-Schreiber, J.-J.  
1968 *The American Challenge*, Hamish Hamilton, Londres.
- Sewell, G. y B. Wilkinson  
1992 "'Someone to watch over me' surveillance discipline and the JM labour process", en *Sociology* vol. 26, núm. 2, pp. 271-289.
- Shirai, T. (ed.)  
1983 *Contemporary Industrial Relations in Japan*, Wisconsin University Press, Madison.
- Sklair, L.  
1991 *Sociology of the Global System*, Harvester Wheatsheaf, Londres.
- Smith, C. y P. Melksins  
1991 "System, society and the dominance effects in cross-national organisational analysis: A New Model", ponencia presentada al 10th EGOS Colloquim, 15-17 julio, Viena, Austria.
- Smith, D.  
1988 "The Japanese example in south-west Birmingham", en *Industrial Relations Journal* vol. 19, núm. 1, pp. 41-50.
- Sorge, A.  
1991 "Strategic fit and the societal effect: interpreting crossnational comparisons of technology, organisation and human resources", en *Organisation Studies* vol. 12, núm. 2, pp. 161-190.
- Starkey, K. y McKinlay, A.  
1989 "Beyond Fordism? Strategic choice and labour relations in Ford UK", en *Industrial Relations Journal* núm. 20, pp. 93-100.
- Terry, M.  
1989 "Recontextualizing shopfloor industrial relations: some case study evidence:", en Tailby, S. y C. Whitson (eds.), *Manufacturing Change*, Blackwell, Oxford.
- Tokunaga, S.  
1984 "The structure of the Japanese labour market", en Tokunaga, S. y J. Bergman (eds.), *Industrial Relations in Transition: the cases of Japan and the Federal Republic of Germany*, Tokyo University Press, Tokio.
- Training Agency  
1989 *From Quality Circles to Total Quality Management at Prestwick Circuits Ltd.*, Training Agency, Sheffield.
- Turnbull, P.  
1988 "The limits to 'Japanization' -just in time, labour relations and the

- UK automotive industry", en *New Technology, Work and Employment* vol. 3, núm. 1, pp. 7-20.
- 1989 "The 'Japanization' of production and industrial relations at Lucas Electrical", en *Industrial Relations Journal* vol. 17, núm. 3, pp. 19-206.
- Vauxhall  
1990 *Vauxhall V6 Agreement*.
- Warner, M.  
1992 "Japanese culture, western management: Taylorism and human resources in Japan", en *Management Studies Research Paper* núm. 3, University of Cambridge, Management Studies Group, Cambridge.
- White, M. y M. Trevor  
1983 *Under Japanese Management: the Experience of British Workers*, Heinemann, Londres.
- Williams, K. et al.  
1991 "Factories versus warehouses: Japanese manufacturing foreing direct investment in Britain and the United States", en *Occasional Papers on Business, Economy and Society* 6. Polytechnic of East, Londres.
- 1992 "Against lean production", en *Economy and Society* vol. 21, núm. 3, pp. 321-354.
- Womack, J. et al.  
1990 *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, Nueva York.
- Wood, S.  
1992 "Japanization and/or Toyotaism", en *Employment and Society* vol. 5, núm. 4, pp. 567-600.