

Tres casos de “japonización” de la relación de empleo en Argentina

Makoto Sano

*Profesor Titular,
Facultad de Economía,
Universidad de Niigata,
Japón
makoto@econ.niigata-u.ac.jp
makotosano@hotmail.com*

Luis Alberto Di Martino

*Profesor Adjunto,
Facultad de Sociología
Industrial,
Universidad Hagaromo,
Osaka, Japón
dimartino@hagaromo.ac.jp
dimartino@gaia.eonet.ne.jp*

En los últimos 20 años la relación de empleo japonesa se ha ido convirtiendo en el estándar global para las empresas transnacionales. Sin embargo, su introducción ha ocasionado conflictos con los estándares locales: en el caso de Argentina, con la cultura igualitarista de los sindicatos. La esencia de la relación de empleo japonesa reside i) en la combinación de los diversos elementos de la organización flexible del trabajo (polivalencia, *kaizen*, etc.) con el pago de un salario competitivo basado en evaluaciones individuales, y ii) en un acuerdo de empleo de largo plazo, que en Argentina ha sido debilitado por reformas neoliberales. ¿Cómo podrían los sindicatos impulsar una flexibilidad interna cooperativa, garantizando a la vez la estabilidad en el empleo? El presente ensayo encara este interrogante, basándose en entrevistas con las empresas Ford, GM, Toyota y con el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA).

I

Introducción

La rapidez con que la economía japonesa surgió fortalecida de las dos crisis del petróleo a través de la rápida introducción de tecnología microelectrónica en productos y procesos de producción durante la segunda mitad de los decenios de 1970 y 1980, hizo que la atención del mundo empresarial y académico internacional se dirigiera hacia la organización de la producción y las características de la "relación de empleo"¹ en Japón, en busca de alternativas al modelo taylorista-fordista que se hallaba en crisis desde principios del decenio de 1970.

La superioridad de este sistema en cuanto a incrementos de productividad y mejora de la calidad en un contexto de innovación tecnológica continua y de competencia a escala mundial condujo a su difusión internacional en las décadas de 1980 y 1990. Durante esta última, en especial, su difusión fue más rápida y avanzó conjuntamente con la liberalización de los mercados y la desregulación.

En Argentina, el modelo de desarrollo populista establecido con posterioridad a la segunda guerra mundial comenzó a exhibir síntomas de agotamiento institucional hacia la primera mitad de la década de 1970, los que se expresaron principalmente en una caída relativa de la actividad económica y altas tasas de inflación. En 1976 se efectuó la primera reforma neoliberal, que condujo a una crisis sin precedentes de la deuda externa y culminó en fracaso, constituyéndose en el factor determinante para que el decenio de 1980 sea recordado como "la década perdida". Posteriormente, en 1991, fue lanzado lo que a la postre derivaría en una exhaustiva segunda reforma neoliberal, que incluyó la

introducción de un tipo de cambio fijo en relación al dólar, un acelerado proceso de liberalización comercial y financiera, la privatización en gran escala de empresas públicas y una reforma laboral que, entre otras cosas, redujo el monto de las indemnizaciones por despido e introdujo contratos laborales de corto plazo. Se logró morigerar la hiperinflación y la economía creció con intermitencias, pero la tasa de desempleo alcanzó los niveles más altos en la historia del país.

Mientras tenía lugar el proceso que acabamos de describir, las empresas automotrices transnacionales ya habían estado introduciendo en sus países de origen, y en sus filiales a través del mundo, elementos de la organización de la producción y de la relación de empleo originados en Japón. En el decenio de 1990 hicieron lo propio en Argentina, aunque, como veremos luego, la empresa Ford ya había efectuado un primer intento a principios del decenio de 1980.

¿Hasta dónde ha avanzado la introducción de la relación de empleo de origen japonés en las empresas automotrices transnacionales que operan en Argentina? ¿Cuáles han sido los obstáculos con que ha tropezado ese proceso? ¿Qué es lo que se debería hacer para superar esos obstáculos? El objeto de este ensayo es responder a tales interrogantes. Por supuesto que para ello debemos tener en cuenta la situación de conjunto de la relación de empleo en Argentina. Los intentos a que aludimos aquí necesariamente han debido enfrentarse con la historia y la situación contemporánea de las relaciones laborales a nivel nacional y sectorial, abarcando diversas instituciones que influyen sobre la secuencia en el tiempo y la índole de los resultados. Entre estas últimas se encuentran los sindicatos, la legislación laboral y los mercados de trabajo interno y externo a la empresa. En el caso de Argentina, el comportamiento de los sindicatos ocupa una posición central.

En la sección siguiente de este artículo, la sección II, revisamos brevemente los hechos estilizados de la relación de empleo japonesa, basándonos directamente en los estudios más relevantes escritos por investigadores japoneses, y haciendo especial hincapié en sus aspectos ambivalentes, pues éstos tienen particular importancia para la estrategia que deberían adoptar los sindicatos argentinos. También anotamos el impacto

□ Versiones preliminares de este trabajo fueron presentadas en el Congreso anual de la Asociación japonesa de estudios latinoamericanos (4 de junio de 2000, Universidad de Kyoto de estudios extranjeros, Kyoto) y en el Congreso anual de la Asociación japonesa de economía evolucionista (31 de marzo de 2001, Universidad industrial de Kyushu, Fukuoka). Agradecemos los comentarios de los participantes en ambas ocasiones, en especial los del profesor Takeshi Shinoda, Decano de la Facultad de sociología industrial de la Universidad Ritsumeikan, Kyoto, y los de un juez anónimo de la *Revista de la CEPAL*.

¹ Por relación de empleo se entiende concretamente el modo de organizar la utilización de la fuerza de trabajo y el modo de determinar el salario; este concepto de nivel intermedio permite analizar la relación salarial a nivel de la empresa (Coriat, 1992).

que ha tenido la política económica neoliberal sobre la imagen de la relación de empleo japonesa entre los trabajadores.

En la sección III nos basamos en la situación actual de las filiales argentinas de tres empresas automotrices transnacionales (la General Motors, la Ford y la Toyota) para evaluar la dinámica institucional y la naturaleza de los conflictos entre empresas y sindicatos a que están dando lugar los intentos de “japonizar” la relación de empleo.

II

El significado de la “japonización” para los sindicatos en la era del neoliberalismo

La forma original de la relación de empleo prevaleciente entre los obreros de producción de sexo masculino en las grandes empresas japonesas implica un acuerdo tácito entre empresas y trabajadores: las empresas se comprometen a respetar el empleo a largo plazo³ y los trabajadores a dar todo de sí para cumplir con los objetivos fijados por la empresa. En este contexto, los trabajadores aceptan la flexibilización de la asignación de puestos de trabajo y del horario laboral, la capacitación continua orientada a satisfacer las cambiantes necesidades de la empresa, y un régimen salarial que, si bien tiene en cuenta la edad y la antigüedad en el trabajo, fomenta la competencia entre los trabajadores a través de evaluaciones a nivel individual que se reflejan en diferencias de salarios. Si bien estas diferencias

En la sección IV nos referimos a la estrategia necesaria para evitar que la combinación de una relación de empleo “japonizada”² y una política económica neoliberal se generalice como patrón de acumulación de capital. Junto con buscar una “tercera vía” que, oponiéndose al neoliberalismo (y también al populismo), genere crecimiento estable y empleo de largo plazo, sugerimos que es necesario adoptar como objetivo la flexibilidad interna basada en relaciones de cooperación entre los trabajadores.

eran mínimas durante el período de rápido crecimiento económico (1955-1973), en el decenio de 1990 fueron aumentando gradualmente. Al mismo tiempo, se dio cada vez más importancia a las habilidades concretas, en detrimento de las habilidades potenciales, para determinar el salario: es decir, se acentuaron las diferencias salariales basadas en la evaluación del trabajo realizado.⁴

En lo que concierne a los trabajadores de producción, todos estos elementos se contraponen claramente con el concepto de “burocracia de empleo”⁵ de tradición taylorista-fordista, que prevalece en los países de cultura occidental en sentido amplio, incluidos los latinoamericanos. Entre ellas queremos destacar particularmente la evaluación individual —herramienta básica desarrollada para fomentar relaciones competitivas entre los trabajadores— y su impacto sobre los salarios.⁶

² Para una primera aproximación a la “japonización” de la relación de empleo en Argentina, véase Sano, 1998, cap.5. En Sano (1999) se analiza el proceso de flexibilización de la relación de empleo que tuvo lugar en los últimos años en América Latina. En Di Martino (1999a) se hace un análisis histórico de la relación de empleo en el caso del personal de ingeniería de dos empresas transnacionales que producen equipos para centrales telefónicas en Argentina.

³ Esto no es lo mismo que el llamado “empleo de por vida”, que suele ser considerado equivocadamente como una de las características de la relación de empleo japonesa. En realidad, hay empresas japonesas que han despedido a sus trabajadores al sufrir pérdidas durante dos años consecutivos, aunque en general antes de recurrir al despido tratan de mantener el empleo a través de diversos mecanismos institucionales (Koike, 1991, pp. 101-103). Como ha podido observarse en diversos casos de despidos relativamente masivos en grandes empresas, la práctica habitual del empleo a largo plazo en este sentido ha comenzado a debilitarse bajo la larga recesión que aqueja a la economía japonesa desde hace diez años. Sin embargo, por el momento no se avizora necesariamente el colapso definitivo de este compromiso.

⁴ Los estudios más representativos sobre la relación de empleo en las grandes empresas japonesas, como los de Kumazawa (1997), Koike (1997), Ishida (1990), Nomura (1993) y otros, aunque difieren en sus criterios valorativos y en los aspectos que destacan, no presentan diferencias importantes en cuanto a los hechos estilizados a que nos acabamos de referir. En Di Martino (1996 y 1999b) se examina la relación de empleo en el caso de los ingenieros de las grandes empresas electrónicas japonesas.

⁵ Este concepto, introducido por Jacoby (1985), se refiere a la eliminación del trato arbitrario de los operarios por los empleadores a través de la institucionalización de prácticas como el empleo estable, las promociones internas y el escalafón salarial, prácticas que a su vez generaron una disminución en la competencia entre los operarios.

⁶ El siguiente ejemplo de composición salarial tomado de una gran empresa automotriz es sugestivo. En 1991, el salario básico de los operarios estaba compuesto por las siguientes cuatro partes: salario

Las grandes empresas japonesas prefieren fomentar esa competencia, ya que sostienen que está en la base de los incrementos de productividad y de las mejoras de la calidad de sus productos. Las organizaciones sindicales argentinas, por su parte, ancladas en la tradición de la burocracia de empleo, privilegian una cultura igualitarista que consideran su razón de ser, y pretenden conservar en la medida de lo posible una estrecha relación entre el salario y el puesto de trabajo (a igual trabajo, igual salario). Ven entonces en la promoción de la competencia entre los trabajadores a nivel individual una amenaza para su propia existencia.

De hecho, la “japonización” de la relación de empleo —la propia realidad de Japón parece sugerirlo— conduciría a un mundo en que los sindicatos quedan incapacitados para ofrecer a los trabajadores alternativas que les permitan mejorar sus condiciones de trabajo, es decir, a un mundo sin sindicato. Pero por otra parte los trabajadores cuentan con una “garantía” de empleo a largo plazo, y bajo el sistema de asignación flexible de puestos de trabajo (flexibilidad interna)⁷ adquieren rápidamente habilidades para desempeñarse en diver-

sas tareas; estos factores enriquecen su vida laboral y en sí mismos pueden ser considerados positivos. Sin embargo, como veremos más adelante, este mundo del trabajo japonés, cuyas dos facetas tienen su origen en el compromiso a que nos referimos antes, fue introducido en Argentina casi al mismo tiempo que las reformas neoliberales. Por este motivo, la “japonización” avanzó conjuntamente con la flexibilidad externa del empleo y con el desempleo masivo, dejando así una impresión negativa.⁸

En estas circunstancias, los sindicatos deben abocarse, por un lado, a superar la concepción taylorista-fordista y aceptar la flexibilización interna del uso de la fuerza de trabajo y, por otro, a oponerse al neoliberalismo, que trae consigo la flexibilización externa, y buscar una alternativa de uso de la fuerza de trabajo que garantice eficiencia, participación, solidaridad y justicia distributiva. Volvemos a tratar este punto con más detalle en la sección final, pero antes, en la próxima sección, nos referimos a las formas concretas de la microeconomía política de la “japonización” a través de tres estudios de caso en empresas automotrices transnacionales.

III

La microeconomía política de la “japonización”: tres empresas automotrices transnacionales⁹

1. El primer intento: la empresa Ford

La Ford es una empresa pionera en la introducción de algunos aspectos de los métodos de administración de personal japoneses en Argentina. Su primer intento,

que data de 1980, se tradujo principalmente en la creación de Círculos de Control de Calidad (ccc) con el objeto de que los trabajadores participaran en la gestión de innovaciones tecnológicas incrementales (es decir, de adaptación o perfeccionamiento) y fue una

fijo (aproximadamente 30%), salario por antigüedad (aproximadamente 25%), salario por calificación (poco menos de 40%) y salario por desempeño (aproximadamente 7%). De ellas, la tercera depende del nivel de calificación de cada operario, que se determina mediante la evaluación de sus habilidades (amplitud y profundidad de su experiencia de trabajo). En cambio, el salario fijo es determinado por el nivel de calificación, la evaluación acumulativa de las habilidades y la antigüedad. El salario por desempeño se decide sobre la base de la evaluación anual de las habilidades dentro de un mismo nivel de calificación. Así, si se deduce la parte puramente igualitarista (el salario por antigüedad), alrededor de 75% del salario básico del operario de esta empresa está influenciado de alguna manera por factores competitivos (Koike, 1997, pp. 102-108). A propósito de esto, se han observado relaciones competitivas similares entre los empleados de oficina (*white collar*), no solamente

en Japón sino también en países occidentales, aunque no ocurre necesariamente lo mismo entre los operarios occidentales (Ishida, 1990; Koike, 1997; Kumazawa, 1997).

⁷ Debemos los conceptos de flexibilidad interna y externa a Boyer (1992).

⁸ Según Sano (2001a), la menor contratación de mano de obra que tuvo lugar conjuntamente con la “japonización” fue una de las causas del desempleo masivo en Argentina a partir de la década de 1990.

⁹ Esta sección y parte de la siguiente están basadas en entrevistas realizadas en julio de 1999, marzo de 2000 y enero de 2003 en la Ford (General Pacheco, Buenos Aires), la Volkswagen (General Pacheco, Buenos Aires), la Toyota (Zárate, Buenos Aires), la General Motors (Rosario) y en el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA).

respuesta directa a la amenaza que significaban entonces para la empresa la desregulación de las importaciones de automóviles propiciada por la política económica neoliberal y las ventajas competitivas obtenidas por la industria automotriz japonesa.

La política económica de la dictadura militar implantada en Argentina en 1976 fue un intento temprano (y abortado) de apertura de la economía al mercado mundial. En ese entonces la General Motors controlaba entre el 10 y el 15% del mercado y en 1978 optó por retirarse del país. En cambio la Ford, que controlaba el 40%, intentó mejorar su competitividad a través de la introducción de círculos de control de calidad, que funcionaron entre 1980 y 1983. Con este propósito la empresa hizo grandes inversiones en capacitación de personal. Los resultados fueron muy positivos mientras duró la dictadura militar, período en el cual la actividad sindical estaba prohibida y los salarios reales sufrieron un importante deterioro.

A fines de 1983, con el retorno de la democracia y la actividad sindical, los trabajadores concentraron la atención en demandas salariales y perdieron interés en los CCC; éstos quedaron asociados a una etapa de fuerte represión de sus derechos, aunque al implementarlos la administración había hecho hincapié en la participación de los trabajadores en la gestión productiva. Las actividades de los CCC se fueron deteriorando. Paralelamente, a raíz de la crisis de la deuda externa la economía volvió a cerrarse a los mercados externos, con la reintroducción de controles de cambios y de regulaciones a las importaciones, con lo cual también se redujo fuertemente la motivación de la administración para insistir en utilizar esos círculos.

De todas maneras, en la Ford perduró un cambio importante en el estilo de gestión, ya no basado solamente en el control, sino más abierto al diálogo y con relaciones más cercanas entre obreros, supervisores e ingenieros. De 1987 a 1996, en Argentina la Ford estuvo fusionada con la Volkswagen en la empresa Autolatina. Durante ese período se intentó introducir técnicas de administración originadas en Alemania que incluían la formación de grupos para la resolución de problemas concretos y para la realización de actividades similares a las de *kaizen*.¹⁰

¹⁰ Según la propia Toyota (Toyota Argentina-SMATA, 1996, p. 12), “*Kaizen* es una palabra japonesa que significa mejora o búsqueda de una mejor forma de hacer las cosas, haciendo a la empresa más eficiente y más exitosa. Es un proceso de encontrar y eliminar desperdicio o pérdidas en la maquinaria, en los materiales, en el trabajo o en métodos de producción o procedimientos administrativos.

2. El salario vinculado al puesto de trabajo como obstáculo

En 1996, luego de separarse de la Volkswagen, la Ford dio inicio a un nuevo intento de introducir métodos japoneses de producción y administración de personal, intento que en el año 2000 estaba aún en proceso de implementación.¹¹ En 1991 el gobierno había instaurado una política económica neoliberal basada en un tipo de cambio fijo con el dólar, la liberalización comercial y financiera, la privatización masiva de empresas públicas y la reforma laboral (reducción de indemnizaciones por despido, aceptación del empleo de corto plazo, etc.). A diferencia del ensayo neoliberal abortado que se iniciara en 1976, esta vez Argentina quedó efectivamente integrada al proceso de globalización de la producción y distribución de la riqueza. Su estructura industrial cambió rápidamente. En estas nuevas circunstancias, la General Motors regresó al país en 1993 y la Toyota instaló su primera planta en Argentina, la que comenzó a operar en marzo de 1997 y se dedica a la producción de camionetas (*pickups*).

La lentitud con que la Ford ha avanzado en la puesta en marcha de su nuevo sistema de administración de personal tiene su origen en la naturaleza del convenio colectivo de trabajo que rige la relación de empleo entre la empresa y su personal de producción. Este convenio data de 1989 (Autolatina-SMATA, 1989) y sufrió modificaciones de escasa importancia respecto del firmado en 1975. Estipula que el salario percibido por los operarios está determinado por el puesto de trabajo en que se desempeñan y sólo puede modificarse por la antigüedad (un incremento del 1% anual) o por un cambio de puesto de trabajo. Existen diez categorías salariales directamente relacionadas con puestos de trabajo. A su vez, dentro de cada categoría hay diversos niveles de salarios vinculados con la realización o no de tareas de mantenimiento menor,

Este sistema parte del ‘principio de trabajo estandarizado’, lo que implica que la empresa establece procedimientos y normas para la realización de trabajos de sus equipos y los miembros del mismo los realizan en concordancia con esas directivas, pudiendo revisar cada equipo de empleados los procedimientos y estándares de trabajo en forma continua para obtener mejoramientos en su eficiencia, calidad y condiciones de labor, determinándose así, una vez aprobado, un nuevo estándar de trabajo”.

¹¹ En América Latina, la fábrica de la Ford México en Hermosillo está a la vanguardia del proceso de “japonización”. El gerente del Departamento de Personal de la Ford Mexicana ha sido trasladado a Argentina desde esa planta y en una entrevista ha afirmado que en ese momento la productividad en la fábrica de Hermosillo era superior a la de la planta argentina de General Pacheco.

autocontrol de calidad, etc. (elementos parciales tomados del modelo japonés).

Alrededor de la mitad del personal de producción está ubicado en tres categorías (5, 6 y 7), ya que si un operario trabaja más de 400 horas en un puesto de trabajo con una categoría salarial superior a la del puesto en el que se desempeña en forma habitual, de allí en adelante tiene derecho a percibir el salario de esa categoría. No ha quedado ningún operario en las categorías 1 y 2 y el costo salarial por operario ha aumentado tanto a lo largo de los años, que está 60% por encima de los costos de empresas como la General Motors y la Toyota. Estas últimas hicieron su ingreso al país (o su reingreso en el caso de la General Motors) en el decenio de 1990; por lo tanto, cuentan con convenios firmados en esa época que incorporan la flexibilidad en la asignación de puestos de trabajo, es decir, la flexibilidad interna (General Motors de Argentina-SMATA, 1997; Toyota Argentina-SMATA, 1996).

3. Un nuevo régimen salarial en suspenso

La introducción de sistemas de producción flexibles ha simplificado las operaciones realizadas por cada operario; muchos oficios han quedado incorporados en los programas de máquinas herramientas con control numérico y en sistemas de diseño y fabricación asistidos por computadoras (CAD y CAM), y los operarios son más intercambiables entre diversos puestos de trabajo. La administración de la Ford sostiene que el viejo sistema salarial no refleja esta situación y pretende reemplazarlo por un nuevo sistema que contenga dos a cuatro categorías de salario básico. Si se optara por un sistema salarial de dos categorías, una sería para las tareas de producción y la otra para las de mantenimiento. A su vez, dentro de cada categoría existirían dos niveles salariales relacionados con las funciones concretas de los operarios, conservando así parte del sistema tradicional.

La empresa no está dispuesta a cambiar de sistema conservando como mínimo los niveles de salario actuales de los operarios, ya que esto implicaría un aumento de costos salariales que ya están muy por encima de los de sus competidores. El sindicato, por su parte, se opone a aceptar lo que de hecho sería una reducción del salario de la gran mayoría de los operarios. En consecuencia, a comienzos de 1998 la empresa inició negociaciones con el sindicato con miras a que todo nuevo trabajador que se incorporara a la Ford quedara sujeto al nuevo sistema salarial.

A principios de 1999, sin embargo, la situación macroeconómica sufrió un cambio radical. La mone-

da brasileña fue devaluada y el tipo de cambio fijo con el dólar fue mantenido en Argentina. Producir en el país se hizo cada vez más caro en términos relativos y su economía entró en una larga recesión. Como resultado, ese año la Ford despidió a 1.900 trabajadores, la mitad de sus operarios. Las escasas perspectivas de nuevas incorporaciones llevaron a interrumpir las negociaciones con el sindicato.

El nuevo sistema salarial que la empresa quiere imponer sería coherente con el nuevo sistema de organización del trabajo que está implementando. Aunque en la actualidad las posibilidades de adoptar un nuevo sistema salarial son prácticamente nulas, la empresa sigue adelante con el proceso de adopción del sistema japonés de organización del trabajo. Los operarios están siendo agrupados en células de trabajo con asignación flexible de tareas y la línea de autoridad ha sido reducida a los siguientes rangos: miembros de célula, líderes de célula, facilitadores (uno por cada tres células), superintendentes (uno por sector: producción, mantenimiento y logística), gerentes de área (uno por área: pintura, estampado, carrocería, etc.) y gerente de planta, máxima autoridad en manufactura.

Como resultado de este largo y sinuoso proceso de cambio iniciado en 1980 las relaciones entre la gerencia del área de producción y los operarios es mucho más cercana. Si en 1980 un operario casi no tenía oportunidad de hablar con un gerente de área, hoy éste se halla en el taller todos los días. Todavía en 1990 el número de rangos en la línea de autoridad era mucho mayor que el actual. El haberlos reducido responde a la intención de disminuir costos mediante la introducción del modelo japonés. Sin embargo, para los operarios de producción y mantenimiento la estructura salarial no ha cambiado. Esta es el área en que la empresa no ha podido aún terminar con la tradición fordista.

4. La oposición sindical al salario basado en evaluaciones a nivel individual

El Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), que agrupa a los operarios de la industria automotriz, se opuso a la reducción de las categorías salariales en la Ford por las razones ya apuntadas. Sin embargo, aceptó la existencia de menos de cuatro categorías salariales en las nuevas plantas de la General Motors y la Toyota (cuadro 1). En ese momento se argumentó que resistirse a hacerlo hubiera contribuido a poner en duda el establecimiento de tales plantas en territorio argentino, poniendo en peligro esas nuevas fuentes de trabajo. Desde el punto de vista del

CUADRO 1

Argentina: Escalafones salariales en la General Motors y la Toyota
(Pesos argentinos)

A. General Motors, 1997							
Función	Antigüedad	Salario básico al ingresar		Salario básico al año de empleo		Salario básico a los dos años de empleo	
		Miembro de célula	Líder de célula	Miembro de célula	Líder de célula	Miembro de célula	Líder de célula
Polivalente principiante		522	574				
Polivalente completo		678	746	783	861	843	927
Polivalente especializado principiante		739	813				
Polivalente especializado completo		913	1 004	1 043	1 148	1 104	1 214

B. Toyota, 1996				
Antigüedad Función	Salario básico de ingreso	Salario básico al año de empleo	Salario básico a los dos años de empleo	Salario básico a los tres años de empleo
Operario polivalente	520	630	650	670
Operario polivalente líder de célula	900	1 000	1 030	1 060

Fuente: General Motors de Argentina-SMATA (1997) y Toyota Argentina-SMATA (1996).

sindicato se trata entonces sólo de una excepción. Aún hoy el sindicato no ha aceptado como un proceso inevitable la reducción de las categorías salariales. Así queda de manifiesto en la declaración del líder sindical de la planta de la Toyota de que en las negociaciones por la renovación del convenio colectivo de trabajo del año 2000 su objetivo principal era el de aumentar el número de categorías salariales para posibilitar una mayor diferenciación del salario que diera cuenta de la diversidad de puestos de trabajo.¹²

Si bien el SMATA se resiste aún a aceptar la minimización del número de categorías salariales, ha recibido con beneplácito la introducción de un salario variable vinculado con el cumplimiento de objetivos de productividad. Como esta parte del salario es paga-

da a todos los trabajadores por igual, su introducción no menoscaba la cultura laboral igualitarista del sindicato. Tanto en la General Motors como en la Toyota la porción variable corresponde a alrededor del 15% del salario básico, aunque este porcentaje varía según el grado en que se cumplen los objetivos de productividad. En la General Motors, la tasa del salario variable respecto del salario básico cambia cada tres meses, de acuerdo con los resultados obtenidos por la empresa, y es recibido por todo el personal, esté o no incluido en el convenio colectivo de trabajo. En cambio en la Toyota dicha tasa varía mensualmente. La Ford se ha negado a introducir el salario variable ya que, como hemos visto, de hacerlo aumentarían aún más sus costos salariales, los que ya son mucho más altos que los de sus competidores.

En las tres empresas se hacen evaluaciones a nivel de célula de trabajo y a nivel individual, pero no tienen influencia inmediata sobre el salario. En la Toyota existen "mapas de habilidades" de cada operario ubicados al lado de la línea de producción, de forma tal que sean visibles para todos. Estos diagramas, llamados *shigotohyou* (tablas de trabajo) en la empresa matriz en Japón, muestran el grado en que cada operario ha desarrollado las habilidades necesarias para realizar cada una de un conjunto de tareas, y se van corrigiendo continuamente conforme al avance de cada cual en la aplicación concreta de estas habilidades (cuadro 2). En la Ford, los trabajadores son evaluados a través de

¹² En diciembre de 2000, la Toyota renovó el convenio colectivo de trabajo para hacer frente al incremento de la antigüedad de su personal (Toyota Argentina-SMATA, 2002), con lo cual las categorías de operario polivalente (ahora también se le llama *team member*) y de operario polivalente líder de célula (*team leader*) se volvieron más acotadas. En realidad, hay seis categorías de operarios polivalentes (operario polivalente de ingreso, operario polivalente 1, operario polivalente 2, operario polivalente 3, operario polivalente 3A y operario polivalente líder de célula) y cuatro categorías de operarios polivalentes líderes de célula (líderes de célula 1, líderes de célula 2, líderes de célula 3 y líderes de célula 3A). Al mismo tiempo, los criterios para el ascenso a la categoría superior se hicieron más explícitos, aunque con un año de antigüedad todos los operarios polivalentes de ingreso ascienden en forma automática a la categoría inmediatamente superior. Los líderes del SMATA consideran este cambio como muy positivo.

CUADRO 2

"Mapa" de habilidades y diagrama de versatilidad estilizados^a

Apellido, nombre	Puesto, operación, especialidad o capacitación										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	
A											
B											
C											
...											

Fuente: Elaborado por los autores.

^a Para cada puesto en que se desempeña un trabajador hay cuatro casilleros referidos a cuatro niveles de capacitación en ese puesto. A medida que aumenta su capacitación los casilleros van siendo coloreados en negro.

diagramas de versatilidad (*versatility charts*), similares a los "mapas" de la Toyota.¹³ A nivel individual, se suelen entregar premios en especie a los trabajadores que han hecho el mayor número de sugerencias que han conducido a mejoras del proceso de producción o de la calidad de los productos.¹⁴ Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer para que el sindicato acepte variaciones salariales a nivel individual originadas en el desempeño de los operarios.

La General Motors y la Toyota aplican la flexibilidad interna en la organización del trabajo con miras a lograr mayor eficiencia y menores costos, aunque los cambios en la estructura salarial han sido más

modestos en las filiales argentinas que en el modelo original japonés, debido a la resistencia del sindicato a aceptar diferencias salariales basadas en el desempeño individual. De todas formas, las empresas han dado los primeros pasos en esa dirección a través de formas menores de incentivo a la competencia individual, como la asignación de premios en especie, el pago adelantado de la fracción del salario por antigüedad en reconocimiento a rápidas mejoras en las habilidades, un posible ascenso a líder de célula, o la colocación en el taller de diagramas de habilidades individuales. Para la General Motors y la Toyota la competencia sigue siendo el único camino hacia la eficiencia.

¹³ También en la Volkswagen se usan los diagramas de versatilidad. Además de la evaluación a través de estos diagramas, allí se aplica el sistema de "diagnóstico del desempeño individual para personal jornalizado", en el cual el supervisor considera factores como "responsabilidad laboral", "calidad", "actitud de mejora continua", "trabajo en equipo", "orden y limpieza", "actitud de seguridad" y "puntualidad y conducta", con la condición de que "Las características personales, la relación de simpatía o no" con el operario "no deben influir en su evaluación" (Volkswagen, s.f.).

¹⁴ En la Toyota, al comienzo el promedio anual de propuestas aplicables por operario apenas llegaba a 3, pero en 1998 ya había aumentado a 7,5. A fin de año, luego de un examen general de las propuestas presentadas, se premia a los tres operarios más destacados en esta actividad. Los premios que se entregan en esa ocasión son televisores, bonos de compra y otros. En 1998 operaban 25 "círculos de mejoras (*kaizen*)", algunos de los cuales participan en reuniones periódicas realizadas en Japón donde tienen la oportunidad de exponer los resultados de sus actividades. En julio de 1999 ya había 57 de estos círculos en actividad.

IV

Hacia una nueva estrategia sindical

En la sección anterior nos hemos referido a la microeconomía política de las relaciones entre administradores y trabajadores durante el proceso de “japonización” de la relación de empleo. Sin embargo, esta relación también se ve afectada por diversos factores que hacen a la macroeconomía política. ¿Cómo plantear una estrategia alternativa frente a la situación actual, teniendo en cuenta la incidencia de factores macroeconómicos? Las consideraciones que siguen intentan arrojar luz en esa dirección.

1. El contexto macroeconómico

Desde abril de 1991 —cuando se estableció un tipo de cambio fijo tras la aprobación de la ley de convertibilidad— hasta principios de 2002, en Argentina el Estado renunció a la posibilidad de devaluar. Las autoridades, que confiaban en el funcionamiento de la teoría neoliberal, creían que en casos de sobrevaluación del peso debido a la liberalización del comercio y a la reforma laboral, los precios y los salarios serían suficientemente flexibles a la baja como para hacer de Argentina un país competitivo sin necesidad de devaluar. En un contexto de libre movimiento internacional de capitales, y como resultado de la crisis asiática que estalló en 1997 y de la devaluación de la moneda brasileña a principios de 1999, el sector industrial argentino entró en una grave crisis. El esperado ajuste a la baja de precios y salarios fue más lento que la urgencia de las empresas por ser competitivas y, en casos como este, las empresas transnacionales modifican con rapidez sus estrategias regionales y globales. Así, como hemos visto, la Ford despidió a la mitad de su personal en 1999 y renunció a continuar las negociaciones por un nuevo convenio colectivo de trabajo debido a las pocas perspectivas de contratar nuevo personal.

Por otra parte, según un informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) sobre el comportamiento entre 1993 y 1998 de las 500 empresas más grandes que operaban en el país, en esos cinco años la economía argentina exhibió una creciente concentración, sufrió un acelerado proceso de extranjerización y vio acentuarse el carácter regresivo de la distribución del ingreso; la productividad media de las 500 empresas aumentó 49,2%, en tanto que el salario medio subió 19,6% (INDEC, 2000), y el desempleo y el sector infor-

mal se expandieron hasta alcanzar niveles sin precedentes en la historia del país. La recesión de 1999, 2000 y 2001 no hizo más que agravar estas tendencias.

2. Flexibilidad interna frente a flexibilidad externa

Como hemos visto, las prácticas japonesas se introdujeron en la relación de empleo de manera fragmentaria durante el decenio de 1990. La flexibilidad interna en la utilización de la fuerza de trabajo a que ha dado lugar ese proceso es un elemento positivo que genera incrementos de productividad indispensables para que las empresas sean competitivas en el contexto macroeconómico al que nos hemos referido. Y a la vez enriquece o puede enriquecer la vida laboral del trabajador, en la medida en que se le capacite para desempeñarse en diversos puestos de trabajo.¹⁵

Por su parte, la flexibilidad externa —es decir, la flexibilidad para contratar y despedir— anula los factores positivos para la empresa y el trabajador contenidos en la versión japonesa de la relación de empleo, a saber, el compromiso de empleo a largo plazo por parte de la empresa y el compromiso del trabajador de dar todo de sí para incrementar la productividad y mejorar la calidad de los productos. Si este último compromiso no va unido al primero, la introducción de la flexibilidad interna va a ser vista por sindicatos y trabajadores como una forma de reducir costos y aumentar la productividad a costa de la fuerza laboral. La introducción de algunos aspectos de la relación de empleo japonesa en la industria automotriz argentina, tanto a principios del decenio de 1980 como en la década de 1990, se llevó a cabo en el marco de políticas económicas neoliberales que promovían la flexibilidad externa. Como resultado, los sindicatos y trabajadores no cuentan con elementos para juzgar los aspectos positivos del estilo de administración japonés en su

¹⁵ Sin embargo, la intensidad del trabajo y la diversidad de temas y responsabilidades asignados a cada trabajador son muy grandes y generan altos niveles de tensión. Respecto de este punto cabe señalar que la tasa de rotación de personal es de 3% anual en la General Motors y de 7% en la Toyota, aunque quizás la diferencia se deba al menos en parte que el promedio de edad es más bajo entre los operarios de la Toyota (21 años de edad frente a 28 en la General Motors), lo que les permitiría exponerse con menos riesgo al mercado de trabajo externo a la empresa.

forma original y suelen confundir los problemas derivados de la política económica neoliberal con los derivados de la “japonización” de la relación de empleo.

3. ¿Qué hacer?

De lo anterior se desprende que para introducir en forma equitativa y eficiente los elementos positivos de la relación de empleo japonesa en Argentina es imprescindible que se cumplan las dos condiciones que siguen. En primer lugar, a nivel macroeconómico, el gobierno debe sentar las bases para un crecimiento estable que permita a las empresas establecer horizontes de largo plazo. En segundo lugar, y paralelamente, los sindicatos deben presionar a las empresas para obtener compromisos a largo plazo en la relación de empleo. En otras palabras, si se pretende introducir la modalidad de administración japonesa en forma sólida y honesta es necesario oponerse al actual proceso de globalización impulsado por el neoliberalismo. No se debe regresar a un populismo caduco ni aceptar el neoliberalismo actualmente en vigor. Es necesario llevar a la práctica una “tercera vía”.¹⁶

Una vez satisfechas estas condiciones necesarias, es importante también que consideremos un factor fundamental para mejorar la calidad de la vida de trabajo. La insistencia de los sindicatos en mantener categorías salariales vinculadas a los puestos es típica de la burocracia de empleo de la época taylorista y no se corresponde con el inevitable proceso de flexibilización en la asignación de puestos de trabajo. Decimos inevitable porque este proceso es uno de los pilares de los incrementos de productividad a que ha dado lugar la nueva organización del trabajo y que mediante una adecuada distribución del ingreso mejoraría el nivel de vida de todos.

Sin embargo, queremos formular algunas objeciones a la insistencia de que la flexibilidad interna debe ir acompañada de la promoción de relaciones competitivas entre los trabajadores. En primer lugar, en las situaciones de trabajo cooperativo operan las llamadas “externalidades de redes de relaciones”, de forma tal que en la práctica es muy difícil apreciar con exactitud, a través de evaluaciones individuales, la contribu-

ción de cada trabajador a los incrementos de productividad y a las mejoras de calidad de los productos. En los resultados concretos generados por cada trabajador influyen tanto su relación con sus compañeros como circunstancias fortuitas. Si se hace caso omiso de esto, los evaluados quedarán disconformes con las diferencias salariales resultantes y van a perder incentivos para dedicarse seriamente a adquirir conocimientos particulares de la empresa durante su capacitación dentro de ella. La empresa se verá entonces imposibilitada de recuperar los costos en que incurrió para la acumulación interna de conocimientos. Una opción más inteligente es la de asegurarse los “beneficios derivados del trabajo cooperativo” a través del empleo de largo plazo y el salario por antigüedad como formas de velar por el futuro de los trabajadores (Ohtaki, 1999).

Hay también otros argumentos. Si aceptamos que el egoísmo no es el único móvil del comportamiento humano, concluimos que el salario basado en evaluaciones individuales, cuya fuente de legitimación es el egoísmo, se basa en una concepción estrecha de los elementos determinantes de dicho comportamiento. Según Sen (1989, pp. 133-159), también es posible establecer un ambiente propicio para llevar a cabo con éxito un proceso de capacitación que involucra múltiples habilidades mediante el compromiso (*commitment*) entre los compañeros de trabajo —en otras palabras, a través de las relaciones solidarias de cooperación generadas espontáneamente entre los trabajadores—. Por otra parte, el concepto de “eficiencia colectiva” (Schmitz, 1999), desarrollado en función de las ventajas competitivas de aglomeraciones de pequeñas y medianas empresas, tiene elementos en común con el punto de vista que acabamos de exponer.

Nos queda como tarea profundizar en estos temas, y en otros como: la cooperación entre los sindicatos y el sector informal, teniendo en cuenta que este último ha crecido hasta tener un tamaño sin precedentes en la historia argentina; el fortalecimiento de la solidaridad internacional entre los sindicatos, y el estudio crítico del sistema socioeconómico argentino,¹⁷ tomando como referencia el sistema socioeconómico japonés. Nos referiremos a ellos en otra oportunidad.

¹⁶ El gobierno de la Alianza, orientado hacia el “nuevo camino” (la versión argentina de la “tercera vía”) y que ejerció el poder desde fines de 1999 hasta fines de 2001, hizo algunos aportes positivos que incluyen la promoción de una reforma laboral con ciertos elementos progresistas; pero no enfrentó a las instituciones económicas neoliberales afianzadas bajo el gobierno de Menem, como el tipo de cambio fijo con el dólar. Esto condujo a una crisis económica, social y política muy grave hacia fines de 2001, que derivó en la caída del gobierno aliancista. El reto en Argentina hoy es el de buscar la nueva y verdadera “tercera vía”.

¹⁷ Esto no quiere decir que pensemos que el sistema socioeconómico japonés sea la norma ideal que debe seguirse. Japón también ha sufrido de lo que podríamos llamar el síndrome neoliberal, sobre todo a partir de la liberalización financiera y diversas desregulaciones a partir del decenio de 1980, cuyos resultados han sido la burbuja de activos (1986-1990), su colapso (1991) y la “década perdida” de 1990 (con estancamiento, espiral deflacionaria, aumento de la tasa de desempleo, etc.). Todo esto podría ser interpretado como un posible proceso de “argentinización” del sistema socioeconómico japonés (Sano, 2001b).

Bibliografía

- Autolatina-SMATA (1989): *Convenio colectivo de trabajo*, Buenos Aires.
- Boyer, R. (1992): La segunda gran transformación. La economía europea bajo la integración EC, Tokio, Fujiwarashoten.*
- Coriat, B. (1992): *Pensar al revés. Trabajo y organización de la empresa japonesa*, México, D.F., Siglo XXI.
- Di Martino, L.A. (1996): Las relaciones entre capital y trabajo en el caso de los ingenieros en Japón: con énfasis particular en la industria electrónica, en R. Boyer y T. Yamada (comps.), *La relación salarial*, Tokio, Fujiwarashoten.*
- _____ (1999a): La administración del personal de ingeniería en las áreas de diseño y producción de equipo para centrales telefónicas: consideraciones sobre su evolución histórica a partir de dos estudios de caso, *Keizai keiei ronsou* (revista de economía y administración de la Universidad Industrial de Kyoto), vol. 34, N° 2.*
- _____ (1999b): *Japanese Engineers in the Early Nineties: Tendencies in Personnel Management and Working Conditions*, Leiden, Países Bajos, Index Books.
- General Motors de Argentina-SMATA (1997): *Convenio colectivo de trabajo*, Buenos Aires.
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (2000): *Informe sobre las 500 grandes empresas, 1993-1998*, Buenos Aires.
- Ishida, M. (1990): La ciencia social de los salarios: Japón e Inglaterra, Tokio, Chuokeizaisha. *
- Jacoby, S.M. (1985): *Employing Bureaucracy: Managers, Unions and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Nueva York, Columbia University Press.
- Koike, K. (1991): La economía del trabajo, Tokio, Toyokeizaishinposha.*
- _____ (1997): La formación de habilidades en las empresas japonesas: *know how* para hacer frente a la incertidumbre, Tokio, Chukoshinsho.*
- Kumazawa, M. (1997): La retribución basada en el desempeño y la sociedad centrada en la empresa, Tokio, Iwanamishoten.*
- Nomura, M. (1993): El toyotismo: maduración y cambios en el sistema de producción japonés, Kyoto, Minerubashobo. *
- Ohtaki, M. (1999): Disciplinamiento a través del mercado y políticas de administración de la demanda efectiva, en Y. Ono y H. Yoshikawa (comps.), La forma correcta de pensar la política económica, Tokio, Toyokeizaishinposha.*
- Sano, M. (1998): Regulación y crisis del capitalismo a la criolla, Tokio, Shinhyoron.*
- _____ (1999): La flexibilización de la relación de empleo: hacia un paradigma socioeconómico pospopulista, en Y. Koike y H. Horisaka (comps.), Un nuevo sistema de producción en Latinoamérica: el desafío del período posterior a la industrialización por sustitución de importaciones, Tokio, Instituto de las economías en desarrollo.*
- _____ (2001a): Reforma neoliberal, desempleo masivo y política de empleo. El caso argentino, en K. Usami (comp.), Estudio preliminar sobre el estado benefactor en América Latina, Tokio, Instituto de las economías en desarrollo.*
- _____ (2001b): Capítulo 7: Argentina, en Ministerio de Finanzas (comp.), Informe del grupo de estudio sobre "Desarrollo, decadencia y resurgimiento de las economías", Tokio, Ministerio de Finanzas, Instituto de investigaciones sobre política financiera.*
- Schmitz, H. (1999): Collective efficiency and increasing returns, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, N° 4, Oxford, Oxford University Press, julio.
- Sen, A. (1989): Tontos racionales, Tokio, Keisoshobo.*
- Toyota Argentina-SMATA (1996): *Convenio colectivo de trabajo*, Buenos Aires.
- _____ (2002): *Convenio colectivo de trabajo. CCT 449/01 "E"*, Buenos Aires, marzo.
- Volkswagen Argentina (s/f): *Procedimiento para la confección del formulario diagnóstico del desempeño individual para personal jornalizado*, Buenos Aires, Departamento de Recursos Humanos, Administración de Personal Jornalizado.

* Estas publicaciones existen solamente en japonés y los títulos que se les dan aquí corresponden a traducciones al español proporcionadas por los autores.