

# Rasgos culturales y organización social del trabajo. Cuatro casos bajo la perspectiva antropológica y administrativa

Antonio D. Espinosa Ruiz

Investigador y profesor en la Dir. de Posgrado e Investigación, ULSA.

E-mail: <crisoch@mail.internet.com.mx>

Recibido: Abril de 2001. Aceptado: Junio de 2001.

## RESUMEN

¿Por qué las compañías japonesas y alemanas han mantenido por años las cualidades productivas de sus empresas? ¿por qué ha habido empresas (en otros países) en las que no perduran los cambios exitosos hechos en los procesos productivos? La respuesta está en cómo estos países o empresas aprovecharon o no, el apoyo de organismos intermedios y las virtudes sociales de la población para mantener las innovaciones realizadas en la organización social del trabajo. Estos factores eran parte de la cultura del medio donde operaban las empresas, y éstas los tomaron para soportar sus innovaciones o no.

En este ensayo, se revisan los casos del éxito industrial de Japón y Alemania así como experimentos realizados hace algunos años en Estados Unidos y Suecia. Se relatan los cambios en la organización del trabajo y sus efectos positivos en la productividad. Se añade una probable explicación del porqué permanecieron o desaparecieron estos resultados exitosos.

*Palabras clave:* organización social del trabajo, organizaciones intermedias, virtudes sociales, apropiación de rasgos culturales.

## ABSTRACT

Why have the Japanese and German companies kept the productive qualities in their companies for years? Why has there been other companies (in other countries) where the successful changes made in the production processes have NOT lasted? The answer to this is how these countries or companies took advantage or not, of the support of intermediate organizations and the social virtues of the society, to maintain the innovations in the job social organization. These factors were part of the culture of means where the companies operated, and they took them to withstand their innovations or not.

The cases of the industrial success of Japan and Germany are reviewed in this essay, as well as the experiments made in the United States and Sweden some years ago. The changes in the job organization and their positive effects on productivity are explained. Besides, a possible explanation is given, on why these successful results prevailed or disappeared.

*Key words:* job social organization, intermediate organizations, social virtues, appropriation of cultural features.

## 1. BREVE SECUENCIA HISTÓRICA DE LA DIVISIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Adam Smith, en su obra "La riqueza de las Naciones" (1776) había ya relacionado la división del trabajo con la cantidad de productos que un mismo número de personas podría confeccionar (productividad). Vislumbró los dos extremos de la división del trabajo: por un lado que un solo trabajador realizara reducido número de operaciones versus ese mismo trabajador realizara todas las operaciones para producir una mercancía.<sup>1</sup> Años más tarde

(1910) Frederick Taylor abordó el mismo dilema de la división del trabajo como estrategia para elevar la productividad, inclinándose por la alternativa de especializar al trabajador en pocas tareas y movimientos, a lo largo de una

<sup>1</sup> Napoleoni, Claudio, Fisiocracia, Smith, Ricardo, Marx, p. 38

línea de producción de la fábrica. Adicionalmente aportó un método (científico) para aumentar la productividad:

- 1° Analizar la tarea.
- 2° Diseñar el método óptimo.
- 3° Seleccionar al trabajador idóneo.
- 4° Capacitar al trabajador.<sup>2</sup>

El método tayloriano fue propuesto después de meticulosas observaciones y mediciones comprobando así sus resultados positivos.<sup>3</sup> El Taylorismo se extendió desde entonces en Estados Unidos y en Europa. En este continente tuvo como aportación las ideas de Fayol, que en su generalidad reforzaban al Taylorismo. Fayol dejó 14 principios de organización, uno de los cuales, el primero se refería a la división especializada del trabajo. Corre el tiempo, y de 1930 a 1950<sup>4</sup> surgen los estudiosos del factor humano en la industria. A los teóricos que aportan ideas sobre aspectos de la organización del trabajo, la disciplina administrativa los ha bautizado como los teóricos del movimiento de relaciones humanas. Independientemente de sus teorías motivacionales, critican el Taylorismo rígido, proponiendo principios de organización general y del trabajo, opuestos a los postulados por Taylor. Entre otros mencionaron:

- trabajo heterogéneo y variado;
- autocontrol por el trabajador de sus operaciones;
- flexibilidad de tareas.

Estos fueron algunos de los principios de organización orgánicos contra los principios mecanicistas de Henri Fayol.

A partir de las obras teóricas de Douglas McGregor y Abraham Maslow, se dispararon numerosos estudios sobre la motivación en el trabajo. Uno de ellos, el de Frederick Herzberg, sobre los "factores de higiene y motivación", fue el origen para la aplicación de teorías motivacionales en el trabajo, pero con implicaciones en la estructura de la división y organización del trabajo. Estas teorías se aplicaron en diversas empresas, bajo la forma de experimentos, para

ver su efectividad. La técnica propuesta por Herzberg se tituló 'enriquecimiento del trabajo o enriquecimiento de puestos'. Entre las empresas que se abrieron a estos experimentos se pueden mencionar a Volvo, Suecia (1960), el Tavistock Institute en Londres, que dirigió experimentos en empresas textiles y mineras (1964), Texas Instruments (1968), Topeka (1970) y la mina de Tursthor Mining Co., en Pennsylvania (1974). El común denominador en todos estos casos bajo estudio fue la alteración del proceso productivo de estaciones de trabajo en serie. Se cambió la clásica línea de producción por segmentos o tramos de operaciones más cortas atendidas por grupos más pequeños, donde se daba acceso a cada trabajador a rotar en dos o más posiciones. Otra constante fue el incremento de la producción y productividad en forma notable. Pero en todos estos casos, el éxito de los experimentos no trascendió a la comunidad y a la sociedad. ¿Por qué? Este ensayo pretende dar respuesta a esta interrogante.

## 2. CONTENIDO DE ESTE ENSAYO.

El presente trabajo revisará la organización social del trabajo en:

El Japón de la posguerra.  
La Alemania de la posguerra.  
La empresa Volvo, Gothenberg Suecia.  
Rusthon Mining, Co., Pennsylvania, E.U.  
Después de describir la organización del trabajo instaurada para cada caso, describirá y analizará algunos elementos culturales que puedan tener alguna relación con el éxito o fracaso de los resultados observados.

Se finalizará con algunas reflexiones o conclusiones sobre esta relación entre elementos culturales nacionales y el éxito de cambios en la forma de realizar el trabajo en empresas o países.

El trabajo mezclará el enfoque económico, el administrativo y el de la antropología social.

## 3- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL JAPÓN DE LA POSGUERRA.

### Empresa Toyota.

Por los años de 1950, en la fábrica de la Toyota japonesa, se probó por primera vez un sistema de fabricación que modificaba en parte el de la típica línea de ensamble de la producción en masa. Un grupo determinado de trabajadores capacitados era responsable de una etapa del proceso. Cada operario del grupo desempeñaba una amplia gama de tareas, pudiendo tener

<sup>2</sup> Hampton David, *Administración*, p. 48.

<sup>3</sup> Pruebas realizadas en Midvale Steel, Co. y Bethlehem Steel Co. en 1901.

<sup>4</sup> Elton Mayo (1932); Douglas McGregor (1960) Abraham Maslow (1954) científicos del comportamiento humano industrial.

movilidad en diferentes posiciones en el segmento de la línea de producción asignado al grupo. Como siempre, no todo sale como se planea, y había problemas. Cualquier operario en esa situación tiraba del cordón de emergencia y la señal de alarma hacía que parara la planta. El grupo responsable de esa etapa del proceso dedicaba tiempo para analizar el problema y darle solución. Una vez resuelto el problema y con una nueva señal del grupo, la fábrica reiniciaba sus actividades.

En este caso se rompió el esquema tayloriano que señala a los ingenieros de proceso como los que diseñan el trabajo y los procedimientos del mismo. Al contrario, fueron los operarios cercanos al proceso los que rediseñaban el trabajo. Ellos en parte, ejercían, el control o el autocontrol del proceso.

Según el autor citado Fukuyama, aquí fue el inicio de los equipos de producción y los círculos de calidad. Una reorganización del esquema clásico de Taylor, debería tener un respaldo de cooperación humana diferente. El respaldo de operarios de producción y de ingenieros de la fabricación. Igualmente, a nivel de formas de pensar y de percepción (nivel psicosocial) un cambio del individualismo al solidarismo. Fukuyama agrega que "el grado de confianza que se deposita hasta el último obrero de armado (al poder jalar el cordón de alarma) es extraordinario".<sup>6</sup> Esta confianza mostrada hacia un equipo de producción no sólo quiere decir que se tiene fe en las capacidades de un obrero para resolver problemas típicos en una línea de ensamble, sino que también el paro emergente de la producción no se hace por otros motivos distintos a la necesidad de parar por motivos de calidad del producto. Si los mandos superiores

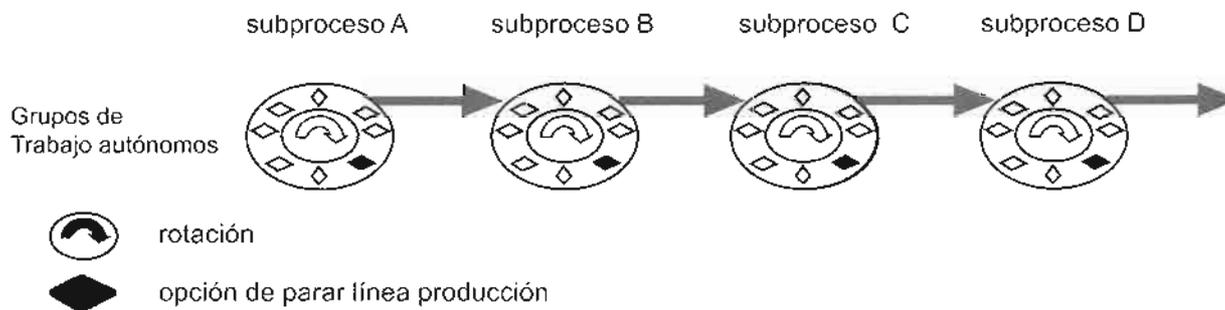


Figura 1. Organización del trabajo en el "toyotismo".

Los beneficios de esta modalidad de organizar el trabajo fueron diversos: detectar el problema en el lugar más cercano a su origen; fabricar partes en pequeños lotes para un mercado -en ese entonces- más reducido; posponer la inversión de máquinas y herramientas superespecializadas y costosas; reducir los volúmenes de stocks de materiales y materias primas. Los tiempos muertos en algunas operaciones se redujeron drásticamente. "Los tiempos de cambio de matrices en las grandes prensas de estampado, utilizadas para la fabricación de las partes del chasis de los vehículos, fueron reducidos de un día de trabajo a tres minutos, y el cambio podía ser realizado por los mismos operarios de la producción, en lugar de ser llevado a cabo por especialistas".<sup>5</sup>

muestran esa confianza a los niveles operativos de la fábrica no les queda a éstos sino corresponder a la demostración de la fe en ellos. Un equipo de trabajo sólo opera eficientemente dentro de un clima de confianza mutua.

#### Empresas con círculos de calidad.

Los círculos de calidad se han extendido profusamente en toda la industria japonesa, desde su fundación por los años de 1962, fecha en la que la revista Gemba-to-Q.C. promoviera oficialmente esta organización microsocial. Kaoru Ishikawa reportaba en el año de 1983, 173,453 círculos tan sólo en Japón<sup>7</sup>. El círculo de control de calidad japonesa es "un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este

<sup>5</sup> Francis Fukuyama, *Confianza. Trust*, p. 285.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> Kaoru Ishikawa, *¿Qué es el Control Total de Calidad?* p. 133

grupo lleva a cabo actividades de control de calidad en toda la empresa utilizando técnicas de control de calidad con la participación de todos los miembros".<sup>8</sup>

Añade Ishikawa diez principios-pautas para el funcionamiento de los círculos:

1. Auto desarrollo
2. Servicio voluntario
3. Actividades de grupo
4. Participación
5. Técnicas de control de calidad
6. Actividades del lugar de trabajo
7. Continuidad
8. Desarrollo mutuo
9. Originalidad y creatividad
10. Atención a calidad y mejora

Pareciera que hasta aquí, por la forma en que he descrito a este tipo de grupo, tendría gran similitud con el equipo de producción de la Toyota y también con el grupo colateral "comando" de los norteamericanos. La gran diferencia radica en las características de voluntariedad y de trabajar en un horario extra laboral. De aquí que no rompe con la organización y división del trabajo existentes. Coexiste con la división del trabajo tayloriana típica de la industria de ensamble en línea. Los problemas que se observan durante las operaciones diarias, pasan a las actividades del "círculo". Este analiza y estudia los problemas y, una vez que encuentra soluciones las recomienda a la gerencia. Cuando las recomendaciones se aceptan, se ven mejoras como: simplificación de operaciones, cambios en métodos y procedimientos. El esquema de esta página grafica la forma anterior.

Como se aprecia en el esquema, la línea de ensamble conecta sub-procesos en la elaboración del producto; los operarios tienen información privilegiada de tipo sensorial y observan la fluidez del proceso junto con su problemática. Eso lo realizan en su jornada normal. Cuando el grupo de trabajadores que conforman el círculo asisten a su reunión, ahí exponen sus observaciones y una idea teorizada del problema, probables causas y líneas posibles de solución. El trabajo especializado que realizan en la rutinaria línea, comienza a interesarle al trabajador, porque tiene un compromiso con su grupo de trabajo para analizarlo y mejorarlo.

Por la misma época en que Japón iniciaba la teoría y práctica de los círculos de calidad, en los Estados Unidos los científicos de la disciplina administrativa, y de los recursos humanos, creaban la teoría de los grupos laterales de la organización, es decir grupos temporales, formados para atender un problema específico y grave de la misma organización, reintegrándose a ella, en el momento que concluyeran su comisión. Estos grupos se integraban con personas designadas por la gerencia o dirección; dedicaban su tiempo completo al proyecto y, en cuanto a su micro estructura interna, tenían libertad para organizar su trabajo y establecer su normatividad. Su representación gráfica se puede mostrar en la Fig. 3.

El nombre que se le asignó a esta micro organización fue el de equipo especial *task-force*, más conocido en el medio militar como comando. Esta teoría organizativa surgió en los E.E.U.U. por los años 1970 y uno de sus principales impulsores fue Dale E. Zand.<sup>9</sup> Se aplicó

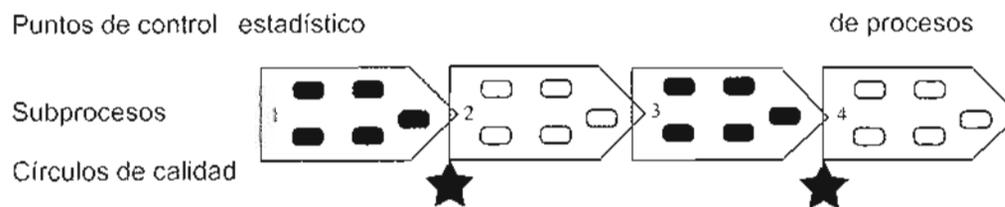


Figura 2. Organización del trabajo con círculos de calidad.

<sup>8</sup> Kaoru Ishikawa, op. cit. p.132.

<sup>9</sup> Zand, Dale, *Collateral Organization*, 1974. Citado en French, Bell Zawaki, *Organization Development*



Figura 3. La organización colateral.

en E.U. en diversas empresas. Al día de hoy su extensión ha sido muy restringida. Como siempre, los estudiosos de la administración norteamericana han creado modelos prácticos interesantes, que no tienen mucha aceptación duradera. Tenía que ser la práctica japonesa la que creara un grupo muy similar, con una gran difusión y con resultados grandiosos y consistentes en la productividad y calidad de las empresas japonesas y en diversos países.

#### 4. RASGOS CULTURALES DEL JAPÓN.

Algunas características (o rasgos) culturales del Japón que se supone influyeron en la calidad de sus productos o industria.

Kaoru Ishikawa<sup>10</sup> enuncia las siguientes:

##### 4.1 El interés del pueblo japonés por la educación.

Esto no es nuevo, pues surgió después de la restauración Meiji (1868). Sin embargo, aún antes de esa fecha, en las escuelas de los templos, se enseñaban tres materias básicas: escritura, lectura y aritmética. El interés de la educación de los niños se ha manifestado por la tradicional atención que los padres japoneses les dan a sus hijos en las tareas escolares. Después de la segunda guerra la enseñanza obligatoria se estableció en nueve años. El noventa por ciento de los estudiantes termina la enseñanza secundaria. Con un pueblo educado en su base, la capacitación dada en las empresas es de más aprovechamiento. El estudio del

control de calidad en las empresas japonesas ha sido muy efectivo.

##### 4.2 La escritura de tipo jeroglífico e ideográfico Kanji.

Se considera una escritura muy difícil. El lograr dominar este tipo de escritura, según Ishikawa (*op.cit*), es prueba de un esfuerzo singular.

##### 4.3 El no elitismo de las clases dirigentes de la industria grande en Japón.

Los profesionistas japoneses egresados de universidades nacionales no están mentalizados en que ocuparán grandes puestos y salarios en las empresas a las que se incorporarán. Los ingenieros por ejemplo, pasan por muchos departamentos antes de quedarse fijos en una posición. Más que especialistas, primero aprenden en la práctica a ser generalistas. Esto les da una visión más amplia de la fábrica.

##### 4.4 La religión como influenciadora de prácticas administrativas.

La religión oficial en Japón es el sinto. Sin embargo, coexisten 4 grandes religiones: sintoísmo, confucionismo, budismo y cristianismo. Las tres primeras se han influenciado recíprocamente<sup>11</sup>, pero el sinto, con cuatro ramas en la actualidad: imperial, de los santuarios, sectario y popular, es el que ha recibido mayor influencia del confucionismo. Entre las grandes ideas o pensamientos sobre esta influencia se pueden mencionar:

\* El confucionismo ve al hombre como esencialmente bueno.

Esto ha llevado al pueblo japonés a confiar fuertemente entre ellos. A su vez, esta confianza facilita el autocontrol del obrero al realizar su trabajo bien hecho, de acuerdo con las especificaciones de calidad. "En algunas fábricas americanas el número de inspectores equivale al 15 por ciento del número de obreros. En Japón esta cifra alcanza apenas el uno por ciento en aquellas fábricas donde el control de calidad está bien avanzado. La diferencia es enorme".<sup>12</sup>

\* La doctrina confuciana sostiene una serie de virtudes: benevolencia, amor filial, lealtad, justicia y rectitud.

<sup>10</sup> Kaoru Ishikawa. ¿Que es el Control Total de la Calidad? Colombia Norma 1986.

<sup>11</sup> El japonés vive como confuciano, se casa como sintoísta y muere como budista. Elialde Coliano, Directorio de Religiones

<sup>12</sup> Kaoru Ishikawa, *op.cit.* p. 28.

Cuando el confucianismo pasó de China a Japón, se reordenó esta lista de virtudes citadas anteriormente, pasando la lealtad a primer plano. La lealtad confuciana china era una obligación para consigo mismo. En Japón, por el exhorto imperial de 1882, la lealtad era para con el "señor". Esta lealtad en tiempos contemporáneos es la del directivo para la empresa, incluso sobre los deberes clásicos hacia la familia. Es la lealtad hacia la nación y explicación del nacionalismo japonés.

Sin embargo, el valor de la lealtad del japonés se extendió también en el nivel de operarios en sus fábricas y empresas, bajo la práctica conocida del empleo de por vida. Cuando un empleado u obrero comienzan su carrera en una empresa "hay un acuerdo mutuo por el cual la dirección de ésta se compromete a darle trabajo en forma permanente, mientras que el empleado por su parte, asume la responsabilidad de no buscar un empleo mejor o un salario más alto en otro lado."<sup>13</sup> Esto puede establecerse por escrito pero no es la costumbre hacerlo. Nuevamente aparece aquí la confianza entre las partes. La empresa se compromete a asegurar el empleo a pesar de todas las altibajas de la producción y el mercado. El obrero, en contraparte, ofrece realizar el mejor de sus esfuerzos hacia su empresa. Se puede afirmar que el empleo vitalicio (Nenke) data del inicio de la posguerra de 1945, habiendo surgido como una estrategia gerencial para estabilizar la fuerza laboral.

Desde el enfoque administrativo, una planta de operarios que tiene una nula rotación, elimina los costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación previa al mínimo, mantiene su productividad en niveles altos y estables y no incurre en los costos mencionados. Pero de no existir el ingrediente poblacional nacional de confianza y lealtad hubiera degenerado en explotación por parte de la empresa y parasitismo y holganza por la parte obrera.

\* Un énfasis en el colectivismo frente al individualismo.

Para la mayoría de quienes analizan el impacto de aspectos culturales en la vida social y económica de las naciones, es muy

clara la relación entre el individualismo occidental capitalista y sus prácticas, en el sistema de libre competencia. El confucianismo, por otra parte, enfatiza más las obligaciones con los demás que los derechos de los individuos. Sus virtudes de benevolencia y amor filial tienen que practicarse hacia "los otros". "La sociabilidad no es un medio para lograr objetivos personales, constituye, en sí misma un objetivo de vida".<sup>14</sup> Es así comprensible que las religiones asiáticas prioricen instituciones societarias como la familia, el linaje y el imperio.

Las influencias de esta forma de pensar más social que individual, se proyectan en algunas formas de relaciones dentro de la empresa nipona. Esto se observa en la relación del supervisor con sus obreros en la preocupación manifiesta por los asuntos extra laborales de sus colaboradores "como un padre lo hace con sus hijos".<sup>15</sup> También se proyecta en el sistema de compensaciones japonés, que no hace nada de énfasis en la premiación del desempeño individual. Si es cierto que gran parte de la compensación en las fábricas japonesas lo constituye el bono de productividad, éste se hace a los grupos. Un trabajador japonés considera una afrenta el que se le proponga un premio individual sin tomar en cuenta a sus compañeros de grupo.

La remuneración fija, por otro lado, toma en cuenta otros factores, como antigüedad y número de miembros de la familia que tiene que mantener. La prosperidad en Japón de los grupos de producción y círculos de calidad son comprensibles ante este enfoque societario contrastando con el individualismo occidental.

## 5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN FÁBRICAS ALEMANAS.

El lugar de trabajo en este país tiene características de flexibilidad y de igualdad. Existe división del trabajo sin llegar al exceso de tareas demasiado sencillas. Adicionalmente las reglas de trabajo no son tan rígidas como las taylorianas; cada trabajador está capacitado para realizar diversas tareas, por lo que puede ocupar diferentes estaciones de la línea de producción. A los operarios se les da cierta variedad en sus

<sup>13</sup> Fukuyama, *op. cit.* p. 211.

<sup>14</sup> *Ibidem* p. 311.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 213.

labores semanales o aun diarias. La rotación de los operarios no sólo es por necesidades de la producción, sino como parte de un programa planeado de socialización. El *meister* a su vez, cuando fue obrero ocupó múltiples estaciones de trabajo. Cuando una posición de trabajo eventualmente no ha sido cubierta por un trabajador, el mismo capataz la puede cubrir temporalmente. En este punto, en otras culturas laborales, surgiría el impedimento del "estatus" o la desautorización del sindicato, situación que no se presenta en las fábricas alemanas.

Hemos mencionado al sindicato, su actitud hacia las necesidades de organización de las empresas ha sido muy diferente a las de su contraparte en el resto de Europa. Los alemanes nunca insistieron en mantener una rígida clasificación de tareas y normas de trabajo. Los sindicatos alemanes se nutrieron de muchas ideas y capacidades de los gremios y sus artesanos, pues los artesanos más calificados pasaron a las empresas alemanas después de la guerra. Así se explica su apoyo a no introducir el taylorismo puro.

## 6. LOS ASPECTOS CULTURALES DEL MILAGRO ALEMÁN.

Algunos rasgos socioculturales que probablemente sustentaron la organización del trabajo en Alemania:

### 6.1 La educación de la población.

Desde hace tiempo, en Alemania, son pocos los que ingresan a una Universidad (*Gymnasium*). La mayoría de los alemanes, después de la educación secundaria, pasa a escuelas de educación para el trabajo (*Hauptschule* y *Realschule*). La decisión de irse por estas direcciones técnica o universitaria se realiza después de exigentes exámenes de aptitud. Quienes no obtienen calificación para pasar a la universidad no se sienten fracasados, porque saben que la escuela técnica les dará una calificación profesional práctica bien reconocida en el mercado laboral.

Adicionalmente existen títulos intermedios. "Estos títulos intermedios constituyen un cami-

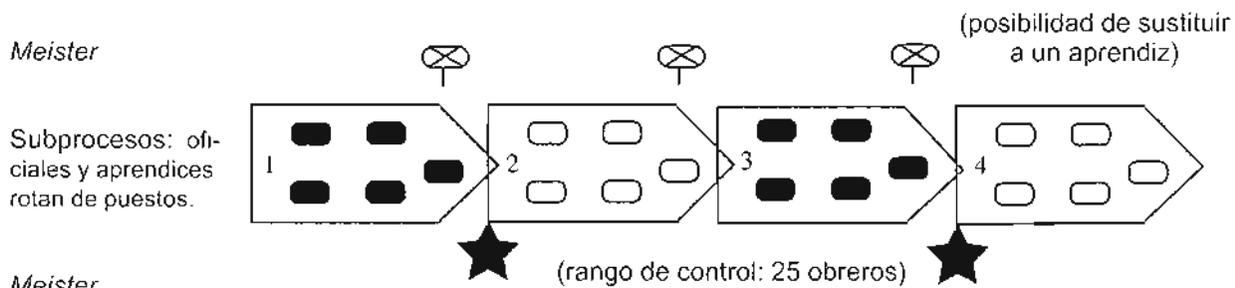


Figura 4. Organización del trabajo en Alemania.

La división flexible del trabajo necesitaba ciertas actitudes, de base o de fondo, para su instauración, así como ciertas habilidades y competencias previas. Éstas fueron: la cooperación, la tendencia a la asociación grupal, el respeto a la autoridad, el orden y la disciplina de los alemanes. Según muchos observadores de los alemanes, ellos son muy meticulosos. Fukuyama, en su libro de confianza cita; "en la clase obrera alemana existe un alto orgullo por el trabajo que se realiza y existe un sentido de profesionalismo, que permite al obrero identificarse no sólo con su clase social, sino también con su industria y sus directivos."<sup>16</sup>

no alternativo de ascenso social que no existe en la mayoría de los demás países<sup>17</sup>.

Aunque este sistema educativo parece clasista, la verdad es que ha impedido el desencanto y la frustración de los numerosos estudiantes universitarios que desertan o reprueban en otros países occidentales. Dentro del sistema educativo alemán, conviene mirar un poco la estadística de analfabetismo: Alemania 1.0 % (1999); E.E.U.U. 4.5 % (1995); Japón 0.0 % (1995); México 10.4 % (1995)<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Francis Fukuyama, *op.cit.* p. 257.

<sup>17</sup> Fukuyama, *op.cit.* p. 266.

<sup>18</sup> *Almanaque Mundial 2001*, Ed. Televisa, pp. 7, 142, 242, 286, México 2001.

En cuanto a la capacitación industrial, dentro del escenario anterior, los jóvenes alemanes inician su carrera laboral con el título de aprendiz. Su capacitación práctica se extiende a varios años en diferentes procesos. La capacitación teórica llega después sobre un oficio específico. Al terminar ésta, debe presentarse un examen, que en caso de aprobarlo amerita certificado que es reconocido por todos los patrones. Se reconoce que un 70% de los jóvenes alemanes pasa por esta ruta de carrera. Con un nivel de preparación así, ya en el lugar de trabajo, la supervisión del *meister* es más intermitente y holgada. Un capataz alemán supervisa en promedio a 25 obreros.<sup>19</sup>

### 6.2 Cooperación en las Asociaciones Intermedias.

En la Alemania de la posguerra y moderna, han existido organizaciones entre el Estado y las empresas que han sido un apoyo para la correcta operación de los factores de producción. Ellas son:

#### a. Una especie de confederación patronal-obrera llamada *sozialmarktwirtschaft*.

Aunque tiene orígenes remotos (en la década de 1920), en su versión actual integra sindicatos y asociaciones de empleadores. Entre ellos negocian y administran aspectos laborales como salud, condiciones de trabajo y estabilidad laboral. Pero esta asociación va más allá, cuando promueve en la organización interna de las empresas la cogestión y la codeterminación parcial de los obreros en los comités directivos de sus fábricas. En esta participación, los obreros obtienen información estadística variada de las operaciones de sus compañías. También se debe a esta organización la oposición frontal al capitalismo puro. Junto con el Estado y los partidos políticos<sup>20</sup> propugnaron por la tesis de bienestar social en la reglamentación laboral.

#### b. La agrupación de empresarios alrededor de un banco.

Esta unión en algunos países se ha realizado también con el propósito de capitalizar a las empresas agrupadas, pero su funcionamiento y éxito no siempre tuvo buenos resultados. Las leyes antimonopolio y acciones desleales entre

los actores de estas asociaciones impidieron su florecimiento. En el caso alemán tuvieron mejor suerte por la confianza mutua entre ellos y el espíritu nacionalista de los actores. El caso que más impactó en la comunidad de negocios internacional fue el de la Mercedes Benz y el banco Deutsche Bank. Éste, cuando la empresa mencionada tuvo serios problemas en 1970, a causa de la crisis petrolera, la respaldó junto con otras empresas agrupadas al Deutsche Bank para evitar la bancarrota y ser comprada por inversionistas árabes. La constante en este caso es la cooperación y confianza entre instituciones intermedias.

#### c. Organizaciones laborales: gremios y sindicatos.

Durante el renacimiento, los artesanos realizaban el trabajo manual especializado. En la edad media quienes ejecutaban un mismo arte u oficio se integraron a gremios en toda Europa. Ellos buscaban defender sus intereses. En el interior de los gremios existía una jerarquía muy clara: aprendices, oficiales y maestros. Cada gremio adoptaba un santo patrono para su agrupación. Los gremios proliferaron rápidamente en toda Europa.

El gremio como sistema de trabajo tenía las siguientes características:

- Trabajo integral: realización de un trabajo de principio a fin por el artesano.
- Sentido de realización: el trabajo llevaba el sello personal del artesano.
- Jerarquización clara de posiciones: separación bien definida entre el maestro, oficial y aprendiz.
- Sistema de ascenso por méritos. Tras un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes, uno de ellos era el de la 'obra maestra', para la obtención del grado de maestro.
- Reglamentación del mercado. El consejo de maestros fijaba precios, cantidad a producir, plazas donde vender.

Dentro de cada gremio, a su vez, un cuerpo rector vigilaba la calidad y acabado del producto, se preocupaba por el bienestar de los agrimiados, los medios para el aprendizaje de ellos y el cumplimiento de los compromisos con la comunidad.<sup>21</sup> Algo relevante de este tipo de organización gremial era la integración de los

<sup>19</sup> Francis Fukuyama, *op cit.* p.260.

<sup>20</sup> Unión Democrática Cristiana y Partido Libre Demócrata.

<sup>21</sup> Martínez Carreño, Aída. "Artes y Artesanos". *Revista Credencial Historia*, p. 1.

diferentes talleres de artesanos en la fabricación de un producto. Estaba muy definida la intervención de cada gremio en la elaboración de una mercancía.<sup>22</sup>

La revolución industrial hizo que desaparecieran los gremios en casi toda Europa, excepto en Alemania. Es más en la época del Nacional Socialismo (1933) tuvieron un impulso notable. En pleno nazismo, en el artesanado había empleados cerca de 4'000,000 y se mantenía organizado formando la Unión Nacional de Artesanos Alemanes. El número de gremios era de 16,000, abarcando cerca de 130 oficios. Ya existía en esta época el examen de calificación para obtener el título de *meister*.<sup>23</sup> También se fundó el Instituto del Artesanado Alemán. Este organismo impulsó la producción artesanal y la organización de talleres. Otra institución, la casa del artesanado alemán, promovió las exposiciones de los artesanos. La institución artesanal seguía viva en la Alemania de la posguerra y la Alemania moderna. En un gran número se integraron los artesanos a los sindicatos alemanes, llevando consigo muchas de sus prácticas como trabajo grupal, aceptación de la jerarquía y el aprendizaje probado, el orgullo del trabajo bien realizado.

## 7. EL CASO VOLVO EN SUECIA

El siguiente caso es particular. No se estará hablando de toda la industria sueca. Sin embargo, la empresa es de las más importantes dentro de este país.<sup>24</sup> Puede verse como representativa. El experimento de rediseño del trabajo en la corporación Volvo de Suecia, fue realizado durante los años de 1960 a 1975. Los experimentos se iniciaron en las plantas de Volvo Gothenberg y consistieron en acciones para reducir el ausentismo y rotación de personal en esas plantas. En esta primera fase hubo resultados positivos en el indicador tasa de rotación, reduciéndose de 35% a 15%.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> "...para el zapato que ha de calzar el curtidor que corte el cuero, el zurrador que los zume y el tintorero que lo tñia y el maestro que lo corte y lo entalle y el oficial y cosedor que lo cosga...". Citado por Martínez Carreño, op. cit. p. 2

<sup>23</sup> Santoro, Cesare, *Nacional Socialismo*, p. 2.

<sup>24</sup> Entre las grandes empresas están: Erickson, SKF, Scansped y Electrolux

<sup>25</sup> Richard E. Walton: From Hawthorne to Topeka and Kalmar. Zimmer Eds., 1975, en French, Bell, Zawacki O.D.

Entusiasmada por los resultados, la presidencia de Volvo decidió, en la construcción de la nueva planta de Kalmar (1971), realizar un diseño de "lay-out", de acuerdo a la nueva división del trabajo ya probada. Ésta, a grandes rasgos, consistía en seccionar la clásica línea de ensamble en secciones separadas atendidas por grupos de trabajo de entre 15 y 29 trabajadores. Este grupo se encargaba de atender toda la etapa del proceso como sistema eléctrico e instrumental, tapicería, motor, ruedas y frenos, etc. Así se conformaron 17 secciones autónomas.

En cada grupo se decidía la distribución de las tareas, la rotación en las diferentes estaciones, el ritmo de velocidad de su línea y los paros, así como el abasto y almacenamiento de las partes en su sección. En el diseño de la planta física (lay-out) se tomó en cuenta esta nueva forma de trabajar, en cuanto a espacios y separaciones dimensionales, entre departamento y departamento, el área de descanso y de café, paredes amortiguadoras del ruido, luminosidad y ventilación.

Un criterio usado para los cortes de línea de ensamble para asignarlo a grupos fue que la naturaleza de las tareas requirieran interrelación entre los trabajadores. Como en el caso de las plantas de Gothenberg, los resultados influyeron en el incremento de satisfacción, en el descenso de la tasa de rotación y en el espíritu de grupo. El factor calidad fue el más beneficiado; no así, la productividad-tiempo de ensamble por auto.

## 8. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE SOCIOCULTURAL EN SUECIA.

- a. La educación. La enseñanza secundaria superior en Suecia (Gymnasieskolon) está al acceso de todos, siendo del 98% la población joven atendida con la edad requerida. Existen hoy en día 37 organismos de enseñanza superior para una población de 8.8 millones de habitantes. En 1994, el 30% de la juventud sueca continuaba sus estudios de educación superior, la cual es gratuita con posibilidad, además, de financiamiento estatal.
- b. Las centrales sindicales en Suecia tienen un alto porcentaje de sindicalización, 80%. A diferencia de Alemania, se organizan por sector económico. Por otro lado, los empresarios tienen también un alto nivel de organización. Las organizaciones más importantes son la confederación sueca de empresarios

(SAF) del sector privado, que representa a 42,000 compañías y la Asociación Sueca de Autoridades Locales.

- c. Aspectos laborales. En Suecia ha tenido una gran tradición de acuerdos colectivos entre empresarios y trabajadores. Desde 1983, estos acuerdos se han descentralizado para realizarse por sector. Los acuerdos de las organizaciones mencionadas en cuanto a salarios se han caracterizado por la solidaridad. El resultado ha sido que los salarios en Suecia no son muy distantes entre el que más gana y el que menos. En la década de los años 80 la distancia era de 34% (en E.U. era de 490% y en Inglaterra de 210%). Desde los acuerdos laborales de 1938, en Suecia ha habido muy pocas huelgas. Internamente, las relaciones obrero patronales han sido de gran participación. En decisiones importantes la parte empresarial acostumbra consultar a su contraparte; los empleadores tienen obligación legal de informar a sus empleados del desarrollo de la empresa, del estado de la economía y sobre las políticas de personal de la empresa.

#### 9. EL EXPERIMENTO SOBRE CALIDAD DE VIDA EN RUSTON MINING CO. EN PENNSYLVANIA, E.U.

La mina Rushton era una empresa pequeña de 235 trabajadores en la Pennsylvania central, preocupada como toda industria minera de carbón norteamericana, por la seguridad, la productividad y las condiciones humanitarias de los mineros. En febrero de 1974 inició pláticas con el equipo del Dr. Eric Trist de Wharton School, para intervenir en un proyecto de calidad de vida en esta mina. La dirección, el sindicato United Mine Workers y el equipo de Wharton, llegaron a un acuerdo para iniciar un proyecto con nuevos principios de "organización humana" en la sección de la mina denominada "2 South".

El programa experimental abarcó los siguientes puntos:<sup>26</sup>

- Los integrantes de las tres cuadrillas de 9 personas serían voluntarios.
- Los trabajadores de la '2 South', tendrían un salario igualado a la máxima tasa de la mina.

- Cada trabajador sería capacitado por la compañía para poder desempeñar cualquier trabajo en su sección, desde operaciones continuas hasta el cernido de mineral.
- Todos serían entrenados en reglamentos de seguridad estatales y federales.
- Cada cuadrilla (3 turnos) se manejaría como un equipo de trabajo autónomo.
- El supervisor de las cuadrillas, desde el inicio del proyecto sería responsable de la seguridad; la administración de la producción diaria sería transferida al equipo de trabajo totalmente.
- Los conflictos entre los miembros del equipo deberían ser resueltos en primera instancia entre los compañeros del mismo grupo. En caso de no arreglarse entre ellos se recurriría al secretario de conflictos del sindicato.

En enero de 1975, en una reunión de evaluación de la National Commission on Productivity, en Buffalo, los mineros, supervisores y gerentes de Ruston expresaban que "el nuevo sistema social de la sección experimental y el nuevo papel del supervisor estaba funcionando. El cambio era evidente no sólo en cuanto a lo que se hacía, sino en lo que sentían".<sup>27</sup>

Los supervisores reportaban que se habían dedicado más a estudiar los problemas de la seguridad y que "ahora ellos eran más respetados por lo que sabían que por ser jefes".<sup>28</sup> En cuanto a las cifras de producción, la sección '2 South' tenía una producción 25% superior a otras secciones de la mina. Los costos se redujeron en un 40%; 7 accidentes contra 25. La tecnología utilizada en toda la mina era la misma, así como los servicios de apoyo, lo único diferente fue la autonomía en el grupo de trabajo. Pero...llegó la tormenta.

Al querer extender el proyecto a otras secciones se pensó integrar la sección con aprendices. Esto motivó a que algunos mineros con antigüedad se opusieran. Comenzaron rumores de que el grupo de la '2 South', había hecho un trato con la dirección para repartir los ahorros. Otros mineros inconformes pidieron que el alto salario que tenía el grupo autónomo se hiciera extensivo a los más antiguos. En un intento por conciliar posiciones se creó una nueva fórmula del trabajo autónomo, igualando salarios a los mineros antiguos, que desearan trabajar con el

<sup>26</sup>Ted Mills, *Altering the social structure in coal mining*.

<sup>27</sup>Ted Mills, *op cit.* p. 256

<sup>28</sup>*Ibidem*.

mismo sistema. A éste se le cambió el nombre por "our way of working" obteniendo por un tiempo buenos resultados, pero nunca como el '2 South'. Los problemas sindicales interfirieron y el proyecto dejó algunos beneficios parciales a esta mina.

#### 10. EL MEDIO CULTURAL ESTADOUNIDENSE.

En este apartado no me extenderé tanto, porque creo que se conoce bastante el medio norteamericano acá en México, o cuando menos a las empresas norteamericanas en México. Por eso, sólo mencionaré algunos de los aspectos socioculturales que podrían relacionarse con el caso anterior.

El individualismo estadounidense se conforma por el fuerte énfasis en los derechos del individuo. Esto se percibe desde la Declaración de los Estados Unidos en el que se manifiesta que el hombre está dotado de "derechos inalienables" y que los gobiernos existen para asegurarlos. La constitución de los E.U.A. reafirma esta tesis en la declaración de derechos. Todo esto no es nada que no pueda comprenderse, dada la historia norteamericana de inmigrantes buscadores de libertad.

Adicionalmente a esto, el liberalismo anglosajón reitera el cuidado personal que el ser humano debe tener de sí mismo. La tradición protestante de una relación directa del hombre con Dios, sin mediación de una iglesia, contribuyó también al individualismo de los países occidentales. Tal vez esto explique por qué la organización y la división del trabajo siga muy apegada a un trabajo separado en múltiples posiciones.

Por otro lado, la fuerza laboral en los Estados Unidos es multiétnica. No ha facilitado probablemente la formación de verdaderos equipos de trabajo, al estilo alemán y japonés. Si bien el nivel educativo en este país no es bajo, es inferior a los países que hemos analizado en los casos anteriores.

#### 11. ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA RELACIÓN DE RASGOS CULTURALES Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EMPRESAS Y NACIONES.

Revisando las cinco formas de organizar el trabajo presentadas con anterioridad, existe una gran similitud en todas ellas.

Las grandes características de las nuevas formas de trabajar fueron: participación frente a los problemas operativos de fabricación (5 casos de 5); formación de grupos con posibilidad de rotación de posiciones entre ellos, dando variedad de trabajo; (4 de 5 casos); autocontrol de la producción en cuanto a ritmo del trabajo y paros al proceso (4 de 5); toma de decisiones en el proceso de tipo correctivo o de mejora (3 de 5); oportunidad para socializar de los trabajadores durante el proceso (3 de 5). Como se podrá apreciar, esta nueva forma de organizar el trabajo en forma general se puede definir como la asignación a los grupos de la responsabilidad de controlar y administrar subprocesos de producción. Esta forma rompe el esquema tayloriano de tareas lo más sencillas, asignadas permanentemente a trabajadores aptos y hábiles.

En cuanto a resultados, en los casos en que estos cambios se manejaron como experimento fueron sorprendentes a corto plazo. En los casos del Japón y Alemania, sus resultados han sido extensos a través del tiempo y de carácter nacional; ellos ocupan ahora posiciones mundialmente reconocidas como miembros del grupo de los 7 y miembros de la Triada Excluyente. Lo notario en el caso de Japón y Alemania es que ambos estaban en 1950 muy maltratados después de la guerra, comparados con Estados Unidos y Suecia.

De este análisis se puede concluir que la forma de organizar el trabajo en grupos autónomos y flexibles funciona tan bien o mejor que la forma tayloriana. Pero ¿por qué en 2 casos, la forma de organización social del trabajo se extiende a nivel estado nación y en otras no?

La respuesta está en la "apropiación de los rasgos de la cultura<sup>29</sup>", que estaban en el país o en la región y que las empresas toman (aprovechan) para soportar los cambios realizados. ¿Qué aspectos de la cultura y del desarrollo de la misma estaban a disposición de Japón y Alemania en 1950 y fueron aprovechados?

- a. El nivel educativo de la población con una educación básica y secundaria sólida y extendida (Japón) y, además de esta base, una capacitación técnica para el trabajo industrial tradicional (gremios) y de alta exigencia (exámenes para el grado de maestro). En el caso

<sup>29</sup> Castaingts, Juan, *Sistemas Comerciales y Monetarios*, p 100

de Suecia y Estados Unidos es también aplicable, pero en menor grado porcentual.

- b. Un énfasis en el colectivismo y en la solidaridad, difundido y reforzado por instituciones religiosas o laborales. El producto intangible que generan estas instituciones es el espíritu comunitario, la solidaridad entre sí y hacia otros, la actitud de cooperación, el bienestar colectivo. Todo esto es un activo (en su acepción contable), es un capital de la sociedad.
- c. Organizaciones intermedias. Son agrupaciones intermedias porque se les ubica entre la asociación primaria de la familia restringida y el Estado. Entre ellas se pueden mencionar sindicatos, patronatos, organizaciones civiles, clubes, consejos, asociaciones patronales, ONGS, iglesias, partidos políticos. Muchas de éstas son voluntarias, les une a sus integrantes el deseo de cooperar en misiones que no siempre puede el estado abarcar y cumplir. En el caso alemán es muy clara esta influencia con la confederación patronal de hoy en día, Unión Nacional de Artesanos Alemanes, en el Nacional Socialismo.
- d. Las virtudes sociales (compartidas por la gran mayoría de los habitantes) que se practican en la casa, la calle y por supuesto en el trabajo. Entre estas están la lealtad, la confianza, el respeto a la autoridad, el orden (meticulosidad) y la disciplina. Estas cualidades se llevan diariamente al trabajo, pero toca al patrón, directores y mandos medios de la empresa aprovecharlas, integrarlas en las relaciones de trabajo. En Estados Unidos y en México, en algunas regiones, estas virtudes pretenden crearse y fomentarse porque no se encuentran. Esto es muy difícil. Algunos gerentes escépticos afirman que todas estas cualidades "se maman", no se dan ni con programas de capacitación.

Japón y Alemania tuvieron en su momento estas "ventajas competitivas" y permitieron que se extendieran naturalmente en sus centros de trabajo o inteligentemente las hicieron suyas (apropiación). Juan Castaingts afirma: "Aquí se utiliza la palabra apropiación como hacer suyo algo que es público, sin que por ese mismo hecho, los demás puedan estar privados del

mismo bien público. La forma en que una empresa utilice la infraestructura existente, es un elemento clave para la productividad, pero eso no elimina que la infraestructura queda disponible para otras empresas o personas. Lo mismo sucede con la cultura, la selección de rasgos culturales y su interiorización para los procesos administrativos es fundamental, aunque la cultura sigue estando ahí en el interior de todos y a la disposición de todos".<sup>30</sup>

En el caso de Suecia y Estados Unidos (empresa Volvo y Rusthon Mining Co.) sus experimentos exitosos no encontraron en el entorno cultural ventajas competitivas, que consolidaran sus logros e influyeran a otras empresas para imitar las estrategias probadas. Tal vez en el caso de la empresa Volvo, empresa de reconocida calidad, hayan influido los cambios realizados en 1971 en su situación actual. Pero esto es tan sólo una hipótesis.

#### BIBLIOGRAFÍA

1. Castaingts, Juan. *Los Sistemas Comerciales y Monetarios en la Tríada Excluyente*, México, UAM, 1986.
2. Elialde & Coliano. *Diccionario de las Religiones*, Ed. Paidós, España, 1994.
3. French, Bell, Zawacki. *Organization Development*, Business Pub., EUA, 1978.
4. Fukuyama, Francis. *Confianza (trust)*, Ed. Atlántida, 1996.
5. Hampton, David. *Administración*, McGraw Hill, México, 1989.
6. Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el Control Total de la Calidad?*, Ed. Norma, Colombia, 1986.
7. Mills, Ted. *Altering the Social Structure in Coal Mining*, EUA, Monthly Labor Review, Vol. 99, 1976.
8. Napoleoni, Claudio. *Fisiocracia, Smith, Ricardo, Marx*, Oikos – Tan, España, 1974.
9. Ouchi, William. *Theory Z*, Ed. Adison Wesley, USA, 1981.
10. Robbins & Coulter. *Administración*, Prentice Hall, México, 1996.
11. Santoro, Cesare, Nacional Socialismo, [en línea:] [www.actionweb.net](http://www.actionweb.net), tintin/santoro.yahoo
12. Walton, Richard E. *From Hawthorne to Topeka*, citado en French, Bell, Zawacki, *Organization Development*, Business Pub. EUA, 1978.

<sup>30</sup> *Ibidem*