

# El factor humano en la industria japonesa. Ocaso del taylorismo moderno

Por Antonio Alonso Arza\*

## EL RETO INDUSTRIAL JAPONES

Actualmente el mundo occidental se encuentra inmerso en un largo período de crisis económica. Con la elevación del precio del petróleo en 1973 termina la etapa de desarrollo ininterrumpido que arranca después de la guerra en 1945. La crisis que genera paro creciente es hoy el mayor problema de todos los gobiernos. Cada uno busca la mejor fórmula a su alcance para contener el paro y desde posiciones ideológicas diferentes se multiplican los esfuerzos de colaboración.

En este mar de problemas cualquier isla que aparezca es foco inmediato de atención para todos. Aquí es donde brilla con luz propia el fenómeno industrial japonés.

El paro en Japón alcanza cifras entre 1978-1982 del 2 al 2,4 por ciento mientras la CEE se mueve del 5,4 al 9,4 por ciento. Con una población de 115 millones de personas en un país pequeño (378.000 km<sup>2</sup>) consigue desbancar en 1980 al coloso americano de la producción de automóviles cuando este país casi le duplica en población (220 millones).

El PNB en dólares en 1980 del Japón es el segundo mundial (1.035 x 10<sup>9</sup>) después inmediatamente de los Estados Unidos (2.626 x 10<sup>9</sup>), con una tasa de incremento del 4,7 por ciento entre 1971-1975 y del 5 por ciento entre 1976-1980 que supera con creces a la de los demás países occidentales.

También en la sociedad japonesa actual aparecen una serie de datos a tener en cuenta. La esperanza de vida en Japón es en 1981 superior a la

---

\* Ingeniero Industrial.

de los EEUU, Francia, Canadá y demás países occidentales. Tomando referencias comparativamente válidas, el nivel de educación superior en Japón en % de población es del 37,9, sólo superado por el 45,2 de los EEUU (todos los datos tomados del cap. IX Datos Estadísticos del libro "Japón hoy Nuevo Modelo" editado por la APD).

Al mismo tiempo, el desarrollo económico japonés presenta unas peculiaridades muy específicas. Una de ellas es el impulso dado a la calidad como factor decisivo de competitividad. Un producto japonés hoy día es sinónimo de un producto de calidad. Antes cambiará la moda o la tecnología que un producto japonés se deteriore. Donde estamos como clientes o como consumidores acostumbrados muchas veces a una calidad mediocre, ahora encontramos en el producto japonés la más satisfactoria respuesta a nuestras necesidades.

En el campo técnico e industrial las novedades que aporta Japón son muchas. Por referirnos a una sola, mencionaremos la experiencia de la fábrica de automoviles TOYOTA.

El stock de material existente en la fábrica TOYOCA se ha reducido al equivalente a unos cuatro días de producción; en una fábrica similar occidental sería de más de 30 días. En estas circunstancias la pieza que hoy se hace en la fundición sale ya mañana sobre un vehículo. La rotación que alcanza el capital inmovilizado es netamente superior en estas condiciones. No existe prácticamente el almacén general y hay un flujo constante de camiones que van trayendo las piezas de los proveedores. Donde antes la entrega de material de estos proveedores abastecía para 20 ó 30 días, ahora apenas cubre las necesidades de cuatro horas; luego aparece el siguiente envío. La producción interna atiende a técnicas pieza-a-pieza (just-in-time), cambios rápidos de operación (técnica SMED), y a la organización como un supermercado (sistema Kanban). El resultado de todo ello es que manteniendo la plantilla entre 1970 y 1979 en un total de 45.000 empleados, la producción aumentó 2,5 veces.

Ante este panorama, el mundo occidental muchas veces se refugia en el pensamiento fácil de que los japoneses son diferentes. Nos convencemos de que son unos seres que se alimentan de arroz, comen poco y trabajan mucho sin unos salarios elevados. Por tanto no sería una referencia válida para el desarrollo, sino un caso especial irreplicable.

Nosotros al contrario estamos convencidos de que el supuesto anterior no es correcto. Existe mucho que aprender y que es aplicable en nuestro país. Tanto en el campo técnico, como en el tema de la calidad, como en el tratamiento del factor humano. Y con ser importantes los dos primeros puntos, el verdaderamente decisivo y motivador es el tercero. El que acierte en el tratamiento del factor humano de una manera moderna y eficaz tendrá el éxito garantizado.

## **UN TEMA A ESTUDIAR**

Cuando queremos profundizar en la organización de una sociedad industrial en Japón y compararla con las existentes en nuestro país aparecen muchas facetas diferentes. Sin ser especialista en ello, hay cosas

que chocan en la primera lectura de libros y estudios sobre Japón. Por ejemplo:

- la existencia de un sindicato diferente para cada empresa
- la marcada diferencia entre el funcionamiento de la grande-mediana empresa muy organizada y la pequeña más desprotegida
- jubilación a los 55 años
- el trabajo de la mujer; cuando se casa abandona la empresa
- el sentimiento acusado de pertenencia a una empresa como motivo de orgullo
- el papel poco representativo que juega el accionista en la empresa japonesa.

En conjunto se viene a dibujar, con ciertas peculiaridades propias, un modelo de sociedad que parece como intermedio entre el capitalista occidental y el social-comunista. En dicha sociedad, que es de base económica capitalista, los hombres tienen más protagonismo que el dinero y alcanzan una satisfacción e integración desconocida en Occidente.

Por estos motivos pensamos que el modelo japonés es un tema a estudiar profundamente, para extraer de él consecuencias positivas separando los problemas que pueda tener y de hecho tiene. Este tema a estudiar puede ser de gran interés para sociólogos e incluso para teólogos y pensadores cristianos preocupados en la búsqueda de una respuesta práctica que dar al hombre de la calle que se pregunta si no tiene solución la deshumanización de la sociedad capitalista que conocemos.

A continuación vamos a desarrollar más ampliamente las novedades que en nuestra opinión se aportan desde Japón en el campo de la motivación de los asalariados en la empresa. Como ingeniero de producción encuentro en la concepción humana de la industria japonesa una solución eficaz para el operario de los talleres o el empleado de oficina que tantas veces hemos visto ignorados en la empresa industrial.

Existe una serie de peculiaridades muy atractivas en el "management" japonés que afectan al hombre considerado como factor de la empresa. Una parte de ellas son propias de la mentalidad oriental que se plasma en la industria. Otras son más universales. Pero ambas convergen en el ataque directo al concepto tayloriano del factor humano como elemento productivo tal como hasta ahora se viene aplicando en las empresas.

## **CONCEPCION HUMANA EN LA INDUSTRIA JAPONESA**

Cuando se pretende estudiar a fondo el éxito industrial japonés, aparecen una diversidad de temas a analizar. Sin duda uno de los más importantes es el estudio de la organización dentro de una empresa y la influencia que en ella tiene el factor humano.

Existen características básicas en la organización oriental respecto al hombre que sin pretender analizar a fondo queremos resaltar:

a) *Empleo de por vida*: cuando una persona entra en una empresa en Japón, sabe que tiene garantizada la permanencia en esa empresa toda su vida laboral. En ella va a desarrollar toda su actividad y esto le condiciona positivamente haciéndole participar eficazmente en la problemática de la empresa.

b) *Remuneración según la edad*: entienden que un joven no tiene las mismas necesidades que una persona de mayor edad. La remuneración en igualdad de condiciones es función de edad.

c) *Rotación en el empleo*: la formación del que entra en una empresa se realiza en pasos sucesivos. Se le cambia periódicamente de tarea en áreas diferentes que poco a poco van haciendo más amplia la formación de la persona.

d) *Mayor interrelación entre servicios*: como consecuencia de lo anterior todos los servicios conocen a fondo, por haberla vivido antes, la problemática de los otros.

Y por lo tanto son más receptivos para trabajar conjuntamente en los problemas que sean comunes.

Existen además otros factores muy importantes que no son de organización industrial sino que son factores sociales más genéricos y extendidos. Nos referimos al proceso de maduración lenta de una decisión, a la decisión o trabajo de grupo y a la conciencia social de evitar roces o enfrentamientos.

Mientras los cuatro primeros factores indicados creemos que son muy importantes, queremos sin embargo ampliar algo más los otros tres.

## FACTORES SOCIALES DE MEJORA

Una primera lectura de los tres puntos a que nos referimos:

- Maduración lenta de una decisión.
- Trabajo en grupo.
- Evitar enfrentamientos o roces.

Parece que les daría una importancia parecida a otros tantos que sociológicamente pueden ser interesantes en la organización oriental.

Sin embargo, situados ya en nuestra mentalidad latina y occidental queremos profundizar en ellos un poco más a través de una serie de preguntas:

¿Por qué el trabajo es para nosotros más un lugar de castigo que de satisfacción?

¿Por qué no se nos tiene en cuenta cuando queremos aportar nuestras ideas?

¿Por qué nos inhibimos ante un problema siendo reacios a sugerir soluciones?

¿Cuánto esfuerzo gastamos en discusiones y críticas en vez de en trabajo útil?

¿Por qué un hombre responsable, padre de familia honrado, puede llegar a ser un productor siempre frustrado?

¿Por qué somos tan poco propensos a oír a los demás, queriendo imponer siempre nuestras propias ideas?

¿Cuántas veces el trabajo que presenta en exclusiva brillantemente un jefe es realmente suyo o más bien es de su equipo de colaboradores?

¿Por qué este jefe no comparte los méritos que en realidad no son suyos solamente?

Hemos hecho de la empresa un monstruoso lugar de continuas insatisfacciones. Hemos construido una máquina de hacer descontentos, en la que unos a otros nos zaherimos cada día. Son habituales los días en que se llega a casa insatisfecho del trabajo. Es normal la espera impaciente del toque de sirena para salir a toda velocidad y olvidarse rápidamente del trabajo.

Frente a este negro panorama que describe la cara negativa en la organización industrial occidental, aparece desde oriente una luz de esperanza que nos permite mirar al futuro con un cierto optimismo. Unas nuevas maneras, un nuevo estilo de organización, una nueva forma de tratar a los hombres que se nos propone desde Japón.

En este nuevo estilo de concebir las relaciones humanas está plasmada su mentalidad específica que encontramos de una manera similar en otros ambientes como son la organización escolar, la administración o la vida familiar. La célula básica de trabajo en una oficina o taller no es la persona, sino que es el grupo.

En el grupo de trabajo se desarrollan las tareas sumando la aportación de todos. Se despersonaliza el protagonismo y se responsabiliza al grupo para que el trabajo sea coherente y cubra perfectamente todo el campo previsto.

No hay "prisa" en el desarrollo de una tarea determinada. Todo el mundo involucrado aporta algo y esto es lo que se pretende para alcanzar una definitiva solución que sea acorde con los distintos puntos de vista. Al contrario de Occidente donde normalmente el individuo ejecuta una tarea, pero no es preguntado por su posible aportación, en el Japón esta aportación es lo que se busca. Sabemos por tanto que al final ese trabajo que se lleve hacia adelante lleva también algo nuestro. La existencia de opiniones divergentes va siendo mientras tanto limada poco a poco. Para ello la herramienta fundamental es el consenso y no la imposición entre todos los que intervienen en un trabajo. Nadie es superior a nadie, imponiéndose con unos conocimientos elevados. Los especialistas aportan quizás más, pero el resultado es del grupo. Poco a poco el trabajo que se va tejiendo elimina problemas, evita enfrentamientos, añade aportaciones, reduce al mínimo los errores y en resumen es la suma del esfuerzo de todos y algo de lo que el grupo estará orgulloso.

Cuando el desarrollo de una tarea se lleva a cabo de esta manera no cabe duda que se invierte más tiempo. La experiencia dice en cambio que el resultado es mejor. La mayoría de las soluciones que aportamos en una empresa con el sistema actual son difícilmente llevadas a término. Pueden ser brillantes y perfectamente estructuradas pero adolecen de la falta de aceptación previa de las partes involucradas en su desarrollo. Si estas soluciones se discuten a fondo y son aceptadas por todos los afectados, en cambio, la realización está garantizada normalmente. Al final, el tiempo que aparentemente se pierde se recupera con creces con la mayor rapidez de realización.

Y todo esto sin herir susceptibilidades. Sumando esfuerzos en vez de restando. Pidiendo colaboración en lugar de crear resquemores. Es decir, buscando un trabajo humanamente más pleno y más motivador desde todos los puntos de vista.

### **OCASO DEL TAYLORISMO INDUSTRIAL**

De manera similar a lo descrito anteriormente, para las tareas llevadas a cabo por los operarios en la máquina o en el taller se está produciendo también una nueva revolución industrial. Podemos decir que se trata del fin del taylorismo tal como hoy día viene siendo aplicado en la industria occidental.

La división del trabajo, la especialización y organización definida por Taylor es la herramienta utilizada por todas las fábricas. Fue en su tiempo un gran avance que permitió el desarrollo industrial. Mediante la división de tareas y la aplicación de cronometraje se ha conseguido cambiar el mundo. El operario que venía del sector primario era enseñado en poco tiempo a desarrollar una parcela pequeña y específica de una tarea. A los pocos días ya experto en ella se constituía en un engranaje efectivo de las grandes cadenas de producción y montaje. Poco a poco, en todos los países, millones de personas han sufrido esta transformación que les convertía en expertos obreros industriales. Su nivel de vida fue creciendo con el salario proporcional a su rendimiento hasta constituir densos barrios industriales conocidos en todas las grandes ciudades.

Pero en la aplicación de esta metodología hay un detalle importantísimo en el cual no habíamos caído en cuenta, hasta la actualidad.

Cuando descubrimos un nuevo proceso productivo definimos una serie de elementos necesarios para poderlo llevar a efecto como son:

- método de trabajo
- la máquina
- materiales
- herramientas
- útiles
- calibres
- el operario.

Y sin darnos cuenta hemos puesto a un hombre, al operario, al más bajo nivel de importancia de los elementos necesarios.

Mientras calibres y útiles se estudian en cada caso específicamente el operario para el puesto no importa, pues cualquiera vale. Casi viene a ser una parte más de la máquina. No es llamado en ningún momento a aportar con su inteligencia creativa. Al contrario, se le exige que NO PIENSE ya que otros pensarán por él. Sólo se le pide esfuerzo físico y muy poco más. Algo que quizás un mono adiestrado podría hacer. Grave error, gravísimo error.

Hemos llegado así a hacer cierto el mundo de ORWELL o la parodia de CHARLOT del hombre-máquina. No importa la inteligencia de esta persona ya que todo se le dará resuelto. Que trabaje y cuanto más mejor.

Hemos despreciado así el mayor valor de la naturaleza humana que es su inteligencia, su capacidad de pensar y de aportar ideas y creaciones propias. Estamos frustrando a un ser humano hasta límites insostenibles. A un ser humano que tiene su propio código ético y moral.

Nada más alienante, nada más perfectamente diabólico se podría haber hecho. No importa la cara de un hombre, ni siquiera saber su nombre. Todos son iguales entre sí y se componen de dos manos y dos pies sin cabeza. Se distingue por un número y nada más.

Así sí, así se entienden los grandes problemas y crisis del sector industrial occidental en estos finales del siglo XX. Ante un mundo que cambia, ante un mundo en evolución no sabemos responder. Nos hemos empobrecido de tal manera que nos hemos quedado sin ideas. Unos pocos dirigentes, unos pocos privilegiados deberían dar soluciones mágicas y no las tienen ya que ellos mismos también se han empobrecido.

Es el momento de levantar una potente voz y proclamar el fin de las corrientes tayloristas en su demoledor trato del ser humano, el fin de la deshumanización organizada del hombre.

¡Taylor ha muerto: Vivan las inteligencias de las personas!

A partir de ahora debemos de construir otro sistema en la industria en el cual todos los hombres van a aportar algo ya que todos lo pueden hacer.

Digámoslo claro de una vez, aunque parezca una herejía a los "técnicos" del sistema. "El mejor ingeniero de un puesto de trabajo es el hombre experimentado que lo realiza."

Este será uno de los axiomas del nuevo sistema. Contar con este hombre, con este ingenio especializado en su tarea. Ya desde el principio del diseño puede participar en la definición de la máquina, en la solución de herramientas y en la puesta a punto del utillaje su aportación puede ser definitiva. La productividad no será algo impuesto sino el más claro exponente de su propia aportación.

De esta manera, es como Japón ha conseguido un apoyo fundamental para la superación espectacular de la crisis. Cuando se llama a la inteligencia de todos. Cuando las organizaciones suman los esfuerzos de los

cientos de miles de sus componentes y no los de los pocos componentes de los equipos directivos y equipos técnicos especializados. Lo que a uno no se le ocurre, a otro se le ocurrirá. Cuando uno no alcanza, otro alcanzará y así, entre todos, es como el país Japón ha dejado atrás a todos los países occidentales.

## EL CAPITAL DE LA EMPRESA

El empresario en Japón tiene una mentalidad capitalista similar a la de cualquier empresario occidental. Su interés por el beneficio económico es el mismo.

Lo único que ocurre es que, de una manera natural y conforme a su mentalidad, el capital de la empresa no es sólo una serie de bienes o derechos en ellos existente sino que incluye también como capital el factor humano que la empresa contiene.

Han avanzado un paso más. Han caído en la cuenta que *el mayor valor de una empresa son sus hombres y no sus máquinas*. Estos seres inteligentes integrados en una empresa son capaces de solucionar cualquier problema. Le darán a la empresa lo mejor de sí mismos sin atender prioritariamente a un reconocimiento de tipo material. Cuando una empresa integra así a sus hombres, cuando los considera parte de sí misma, cuando los defiende ante cualquier avatar, entonces es cuando se entiende el comportamiento del asalariado en Japón: en justa correspondencia se siente en la empresa como en su casa y defiende sus intereses anteponiéndolos a veces a otras necesidades particulares.

El hombre es similar en sus comportamientos aquí y en el Japón. Si en la empresa no estuviera a su gusto no se quedaría fuera de horas de trabajo sólo por presión social.

La realidad es otra. Lo que ocurre es que en una empresa japonesa el trabajador se lo pasa mejor que en una similar occidental. Trabaja a su gusto. Es más reconocido por sus trabajos y se siente defendido por su empresa. Por tanto allí está como en su casa y no tiene tanta prisa como nosotros en salir del trabajo. Así es como se entiende el misterio que hace al japonés un trabajador destacado en el mundo en este final siglo XX.

Si nosotros logramos crear en nuestro país ese espíritu integrador, si motivamos a los hombres, si los tenemos en cuenta como seres intelectivos, alcanzaremos sin lugar a duda unos logros insospechados y habremos dado un paso muy importante hacia esa competitividad que estamos perdiendo a pasos agigantados.

## LA NUEVA REVOLUCION HUMANA

La primera revolución industrial tuvo su origen en el descubrimiento de la máquina de vapor y la máquina de hilar. La segunda revolución industrial se realiza a través del desarrollo tayloriano de la racionalización

del trabajo, con las cadenas de montaje y el cronometraje. Posteriormente se habla de la tercera revolución industrial en el desarrollo acelerado de los inventos, en especial la electrónica y la informática.

Nosotros en cambio creemos ya en una cuarta revolución industrial que está comenzando en Occidente. Pero ya no es tanto una revolución industrial cuanto una "revolución humana". Una revolución fundada en los valores morales que el hombre tiene.

El día en que el mundo occidental descubra que la mayor revolución, el mayor bien, es la inteligencia humana; el día en que creamos que todos los seres humanos puedan aportar algo a este mundo; el día en que nos convenzamos que el valor de la inteligencia es superior al de las máquinas, ese día comenzará una nueva revolución humana. Habrá comenzado a ponerse en marcha un RENACIMIENTO industrial.