

Las recetas fordistas y las marmitas de la historia (1907 - 1993)

Pierre Dockès*

Introducción

Presentamos la segunda parte del interesante artículo "Las recetas fordistas y las marmitas de la historia (1907-1993)" del profesor francés Pierre Dockès, cuya primera parte fue publicada en el número 12 de la revista *Innovar*.

En la primera parte el autor hace la presentación de la noción de paradigma socioeconómico desarrollado por Giovanni Dosi, Carlota Pérez y Christopher Freeman, según el cual este corresponde a cierto "estilo" tecnológico y económico que caracteriza a una etapa histórica en un momento dado, los cuales se construyen sobre una base tecnológica y organizativa y a formas de competencia. Este concepto es tomado por Dockès desplazándolo en siete direcciones: a.- como una manera hegemónica de imponer un criterio o pensamiento respecto a como debe organizarse la producción; b.- la idea que tienen los actores dominantes

respecto a los factores macroeconómicos; c.- que el paradigma productivo es una concepción global que integra todas las dimensiones del sistema productivo y las articula hasta en sus detalles mínimos; d.- un paradigma productivo tiende a reproducirse y difundirse como un bloque ordenado; e.- las "ideas prácticas" son los paradigmas productivos que mantienen relaciones complejas con los sistemas concretos; f.- puede existir simultáneamente un paradigma a escala mundial y paradigmas nacionales, regionales e incluso sectoriales y de empresa que articulan las diversas "visiones" productivas complejas; g.- y por último resuelve la pregunta ¿porqué y cómo se da el surgimiento de un nuevo paradigma?

Menciona Dockès en la primera parte la serie de innovaciones importantes en el campo de la producción industrial introducidas por Henry Ford que fueron rápidamente difundidas por él y por su equipo de ingenieros que se constituye en el paradigma fordiano que se extendió gracias a las condiciones del nuevo orden económico nacido de la gran depresión.

Señala el autor que las innovaciones introducidas a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX en la

* Profesor francés autor del libro *Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire (1907-1993)*. Traducción de Félix Pérez Rivera, profesor de la Universidad Nacional de Colombia.

industria norteamericana producto de la revolución industrial, condujeron a la cartelización y monopolización de la economía por lo que en el seno de las organizaciones se dio un proceso de racionalización de los procesos productivos impulsados por el creciente número de trabajadores especialistas tales como ingenieros y expertos. Este proceso culminó con el surgimiento del taylorismo que introdujo mejoras sustanciales en los procesos de producción mediante la división del trabajo y la introducción de los estudios de tiempos y movimientos.

Henry Ford que asimiló el sistema taylorista, introdujo como innovación fundamental, la cadena de montaje cuya diferenciación con el sistema que le dio origen fue precisamente la concepción de un sistema global de producción a la manera de un caudal en el que confluyen numerosos afluentes, lo cual es una diferencia sustancial respecto del sistema de Taylor en cuanto este se concentra casi exclusivamente en la racionalización de tareas parciales.

Dice el autor que la concepción fordiana propone una generalización a escala social de su modelo. Este apunta a la extensión de la participación de los beneficios de la producción en masa a todos los actores sociales en tanto que el éxito de su modelo en la Ford Motor Company, apuntaba a la constitución de una comunidad de intereses, de tal manera que los trabajadores recibían un pago por su trabajo muy superior a los que recibían en otras empresas, sino porque Ford consideraba que el abaratamiento de los productos que se conseguía mediante la aplicación de su modelo, permitiría poner los bienes a precios que estuvieran al alcance de todos los ciudadanos.

Dockès se concentra en esta primera parte en analizar el proceso mediante el cual las empresas francesas asimilan el modelo fordiano, esta asimilación se logra luego de que los principales propietarios de las empresas productoras de automóviles que a comienzos de siglo estaban colocadas en condiciones de superioridad a las empresas estadounidenses.

En efecto, a comienzos de siglo, la forma de producción francesa obedecía a los cánones tradicionales, un capataz jefe, una asignación de tareas a obreros calificados y un pago de conformidad con la pieza producida. Pero luego los propietarios e ingenieros de las fábricas Renault, Berliet y Cirtröen, viajan a los Estados Unidos, conocen las fábricas norteamericanas y a su regreso deciden aplicar el modelo fordiano que han conocido. Esta introducción de las recetas fordistas desde luego encuentran oposición pero luego encuen-

tra una difusión acelerada, sobre todo durante los períodos de guerra en los que la industria francesa se ve obligada a la fabricación de armamento destinado a cubrir las necesidades de los frentes, y esta producción debe ser realizada por mujeres, campesinos y trabajadores no calificados. Es en estas condiciones en las que la estandarización de la producción, la división del trabajo en tareas parciales, y la disciplina militar que se impone en las fábricas constituyen el cuadro para la asimilación y extensión de los estudios de tiempos y movimientos las cadenas de montaje.

La segunda parte del artículo de Dockès que presentamos en este número, continúa la línea trazada en la primera parte, pero en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y en el desarrollo de la competencia internacional en la esfera de la mundialización de la economía.

El segundo fordismo

El análisis del fordismo de la segunda posguerra (el modelo Ford II) se ha llevado a cabo ampliamente. La hegemonía del nuevo paradigma fordista corresponde a un orden productivo fordista acabado al nivel macroeconómico: de la misma manera que al nivel de la empresa la estandarización y los métodos fordianos habían permitido una producción máxima a un precio mínimo con un beneficio máximo (la producción de masas), al nivel de la sociedad, las nuevas modalidades reguladoras volvieron posible un cierre macroeconómico en donde el crecimiento de los salarios no solamente fue compatible con los beneficios sino que permitió su crecimiento (y el mantenimiento durable de una tasa de beneficios elevada). Este segundo fordismo no es solamente un fordismo acabado, es también diferente del paradigma de Henry Ford.

El sistema fordiano no era viable.

El sistema montado por Henry Ford no era rentable, ni siquiera viable.

Sólo tuvo éxito, de manera espectacular, es cierto, en una situación excepcional, la de la industria automotriz de los Estados Unidos en los años 1907-1927. La figura 1 lo muestra en una representación esquemática.

La necesidad del fracaso aparece a varios niveles.

1. Los beneficios elevados están ligados a circunstancias excepcionales: producto nuevo, cuasi-monopolio temporal de tipo schumpeteriano, necesidades de transporte considerables, calidad del



Figura 1. Sistema Ford I.

modelo T, enorme demanda de la primera compra, la guerra. El número considerable de trabajadores "improductivos" representan un problema en situación normal; además, los salarios elevados, considerados como una repartición de los beneficios realizados, elevan masivamente los costos.

- El círculo "virtuoso" que une las técnicas de la producción de masas a las bajas de los costos y de los precios, luego a un consumo masivo y al aumento de beneficios, se amortigua. Además la estandarización integral del producto, base de las economías de escala, es también el talón de Aquiles de un sistema tan rígido cuando la competencia impone el cambio de modelo. En 1927 Ford debe abandonar su modelo T por el modelo A —y es entonces cuando el enorme costo de la polarización de todo el sistema productivo sobre un solo modelo, sobre una especialización radical de los hombres y de las máquinas, se revela (Ford debe cerrar durante cerca de un año)—, luego abandonar la idea misma de un modelo único y recortar las cadenas de montaje.
- Cuando el tiempo de los beneficios excepcionales se aleja mientras que se amortizan aquellos salidos de la articulación "producción de masas-consumo masivo", ya no es posible aumentar los salarios. Cuando las dificultades, ya en 1920-1921, luego en el momento del cambio de modelo y después de 1930, tienen como efecto el derrumbe de los beneficios, Henry Ford termina por bajar los salarios. Lo mismo sucede con las posibilidades de financia-

miento, base de la independencia financiera, del crecimiento interno y de la integración vertical (la sistematización de ese tipo de integración en un espíritu fordiano se revelan ruinosas, H. Ford debe dar marcha atrás en una verdadera debacle).

- A nivel de una sola empresa, la secuencia "five dollar day, alza de las ventas" es absurda. Era necesario que se generalizara, ya sea porque las empresas están interesadas, lo que es bastante dudoso, o porque todas las empresas ponen en práctica ese mismo programa en la medida en que reporta beneficios colectivamente, pero cada una está interesada en no adoptarla para mejorar su situación a costa de la ventaja general. ¡Un viejo problema! Se sabe que la única solución es la intervención de una decisión colectiva.

Lo más grave para *Ford Motor Company* es sin duda el fortalecimiento de la competencia, sobre todo que Henry Ford, al proponer sólo su modelo T uniforme dejó una gran abertura para *General Motors* y sus elegantes *Chevrolet*. Diversos modelos, un esfuerzo de *design*, cambios anuales, precios (un poco) más elevados, tal es el esquema desarrollado en *General Motors* por Alfred P. Sloan¹ que quiere la producción de masas diversificada, o como él mismo dice, Ford "más" la moda parisiense. Mientras que la receta "Ford I" es del tipo "almacén de precio único", Alfred Sloan pone la mira en el supermercado ("a car for every purse and purpose"). El problema es conservar las grandes series y sus economías de escala al mismo tiempo que se diversifica. ¿Puede hablarse entonces de un intermedio *sloaniano*?

De acuerdo con su estrategia comercial, A. P. Sloan divide la empresa en cuatro departamentos autónomos orientados cada uno hacia un tipo de clientela. Se prohíbe la integración vertical y, por el contrario, aumenta la importancia de los subcontratistas, introduce máquinas-herramientas semi-especializadas que pueden ser adaptadas a cambios de modelos (pero esta adaptación permanece delicada y lenta, supone recurrir a obreros especializados), busca el empleo conjunto de los mismos elementos (motores, chasis...) en

1. Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors*, Nueva York, Doubleday, 1964, pp. 59-70, 148-168. Cf. David A. Hourishell, *From the American System to Mass Production*, op. cit., capítulo 7: "Cul de sac: The Limits of Fordism and the Coming of Flexible Mass Production"; S. Tolliday, J. Zeitlin (eds.) *The Automobile Industry and its Workers*, op. cit. (cf. especialmente por S. Tolliday y J. Zeitlin, Introducción, "Between Fordism and Flexibility", pp. 5-7).

varios modelos (intercambiabilidad de elementos) y vuelve a una cierta taylorización de los salarios (rechazo del salario a la jornada por el salario por pieza producida y bonificaciones de grupo)²; en fin, el conjunto de la dimensión social está ausente.

Si el sistema *sloiano* presenta grandes diferencias con relación al sistema de Henry Ford y probó ser más eficiente, se trata de una simple adaptación, otra forma del *Super-Factory System*³, no dio origen a una visión alternativa de la producción. Es característico que en los años 1927-1950, cuando el sistema fordiano fracasó, el triunfo del paradigma fordiano aparece todavía patente; es entonces cuando los artículos y libros de Henry Ford y acerca de él tienen la mayor influencia y cuando en todas partes se trata de adaptarlo a todo.

El *sloanismo*, de otra parte, encuentra grandes dificultades a nivel de la producción en la medida en que la multiplicación de modelos choca con la búsqueda de economías de escala. No hay realmente "flexible producción en masa"⁴, sino simplemente "diferenciada producción en masa", una fórmula esencialmente contradictoria. Contradicción que trata de ser solucionada, de una parte, multiplicando hasta tal punto los elementos intercambiables que la diversidad de modelos hace aparecer superficial; de otra parte, acantonándose, de hecho, en una política comercial agresiva orientada por cambios anuales de modelos cuyo fin es prohibir a la competencia la obtención de largas series y economías de escala. En otros términos, la producción en masa continúa siendo la norma buscada y *General Motors* funda su estrategia en un compromiso: la diversidad de los modelos y los cambios anuales que estimulan un mercado que no tiene ya una expansión ilimitada (rol creciente de los remplazos) y sobre todo prohíben a los otros constructores las grandes series y las economías que se obtienen de ellas. La empresa misma mantiene una cierta estandarización en la diversidad, gracias a la intercambiabilidad de elementos y de las máquinas-herramientas parcialmente desespecializadas.

El *sloanismo*, además, no es una receta que se pueda transferir en bloque. Miremos nuevamente el caso francés. En realidad, algunos aspectos *sloianos* están presentes originalmente o desde el comienzo de los años veinte, particularmente la ausencia, en ge-

neral, del modelo único. Pero no se trata de una imitación del modelo de *General Motors*; esa situación aparece simplemente como necesaria, dada la realidad del mercado francés. Lo mismo sucede en relación con los aspectos sociales. El *five dollar day* nunca se aplicó, ya sea porque no era necesario, dadas las relaciones de fuerza entre los agentes sociales, ya porque era peligroso para las empresas que tenían situaciones financieras difíciles (a diferencia de Ford en 1914); el neopatronato fue abandonado, al menos en París en los años veinte, pero es porque la ideología tayloriana, que hace del trabajador un individuo que solamente es movido por los niveles de su remuneración triunfa, o simplemente porque eso cuesta demasiado caro?

En Europa occidental, durante los quince años siguientes a la guerra, triunfan los modelos de automóviles económicos (el *Volkswagen*, el Fiat 500, el 4 CV, el CV, concebidos, en verdad, en los años que preceden a la guerra o durante ésta). Las grandes empresas los fabrican en la cadena de producción de manera estandarizada; cada fábrica sólo produce un tipo de modelo con ayuda de máquinas especializadas y con obreros no especializados enmarcados dentro de una jerarquía fordiana. Son empresas destinadas al consumo masivo. Estamos todavía en una situación más fordiana que *sloiana*. Al lado de ellas, algunas empresas se especializan en modelos de lujo en donde las recetas fordistas son necesariamente de uso limitado (pequeñas series, precios elevados) pero están, sin embargo, presentes todavía (rol de las cadenas de montaje), lo que muestra la predominancia de ese paradigma.

Al principio de los años sesenta solamente, con el fuerte crecimiento de los ingresos en Europa, se vuelve necesario para las empresas dominantes producir modelos lujosos y cambiarlos con frecuencia. El éxito mismo del segundo fordismo a nivel macroeconómico impuso una transformación del mercado y una adaptación del microsistema productivo. Lo esencial se jugó a nivel de la sociedad global.

Las relaciones sociales y la sociedad global

¿Qué hay acerca de la producción de un hombre nuevo, del apaciguamiento de las relaciones sociales y de la ciudad nueva fordiana donde el nuevo proletariado, normalizado y enriquecido, llegaría a ser un ciudadano que ya no impugna el ideal norteamericano? No es ne-

2. Cf. S. Tolliday, J. Zeitlin, *The automobile Industry*, op. cit. "Introduction".

3. Cf. el editorial del *New York Times*, 19 de septiembre de 1926.

4. Para conocer una opinión contraria, cf. Hounshell, *From the American System to Mass Production*, op. cit., cap. VII.

cesario volver sobre las debilidades del esquema que reposaba sobre la difusión espontánea de la carta salarial fordiana. Pero observemos que, inmediatamente después de la Primera Guerra Mundial, el fracaso era patente. En 1919, en Detroit, el *Auto Worker's Union*, que cuenta con 40.000 adherentes, se muestra severamente reivindicativo. ¿Es el ascenso de esas luchas obreras lo que obliga a Ford a abandonar su departamento de sociología? Lo cierto es que, en esos años, el movimiento huelguístico llega a Detroit. El modelo buscaba la cooperación de clase y se apoyaba en una situación de cuasimonopolio y se choca contra el ascenso de los conflictos sociales y la competencia.

La intervención del Estado conducirá finalmente a un modelo Ford II: el compromiso Estado-sindicatos-grandes empresas va a institucionalizarse a escala global. En los años de la gran crisis, luego en el curso de la Segunda Guerra Mundial, se busca un nuevo paradigma productivo que permita articular la producción de masas con el consumo de masas a nivel macroeconómico; tres tipos de soluciones se ensayaron en situaciones nacionales muy diversas, marcadas por relaciones de fuerza sociopolíticas diferentes: un fordismo fascista y hitleriano, un fordismo comunista y un fordismo democrático, tres vías diferentes que no es posible detallar aquí. Con relación a la primera vía, recordemos que Adolfo Hitler, el admirador de Henry Ford, decide personalmente el establecimiento típicamente fordiano de Volkswagen, un automóvil que debía ser producido en masa para las masas y que Alemania después de 1933 conoce un intenso empuje de fordismo, particularmente en las industrias de armamento⁵. Sobre todo, a nivel global, tanto económica como social y étnicamente, el nacional-socialismo es un fordismo II totalitario, que literalmente se vuelve loco: la prueba de la imposición de un paradigma hasta la locura, es que éste se aplicará a la exterminación en masa en los campos de muerte. En cuanto al segundo modelo global, el paradigma comunista, quizá más tayloriano⁶—y precozmente— que fordiano, no se trata solamente de una "superestructura" socio-política incorporada a una técnica fordista idéntica, sino de un

paradigma específico: la base técnica, el proceso de trabajo y la organización de la empresa han sido tan profundamente marcados por las características socialistas y totalitarias del régimen, que las fábricas de Alemania del Este son juzgadas hoy como irrecuperables por parte de las empresas occidentales.

Es por medio de la guerra como serán eliminados los sistemas nazi y fascista, una guerra total que fue también una guerra social a escala del planeta, una guerra profundamente fordista⁷: si la guerra de 1914 es todavía el "gran almacén" (a pesar de la voluntad del Estado de hacer penetrar las recetas fordistas), la de 1940 corresponde plenamente a la "super-fábrica" fordiana. En cuanto al taylor-fordismo comunista, su inaceptable política y una ineficacia económica que compensan de sobra algunas ventajas sociales, conducirán a su lento deterioro y a su derrumbe final.

Un fordismo acabado, un fordismo diferente

El fordismo democrático ha sido prefigurado por el *New Deal* y por la experiencia francesa del Frente Popular, siendo los años de la gran crisis marcados por

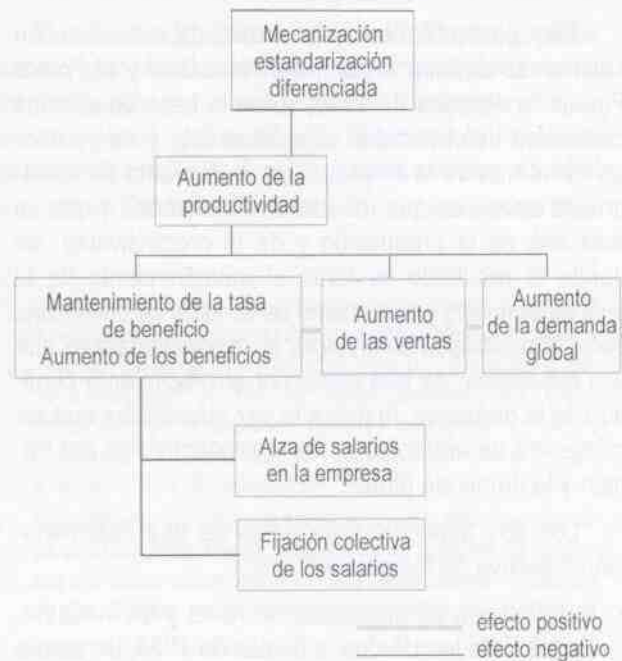
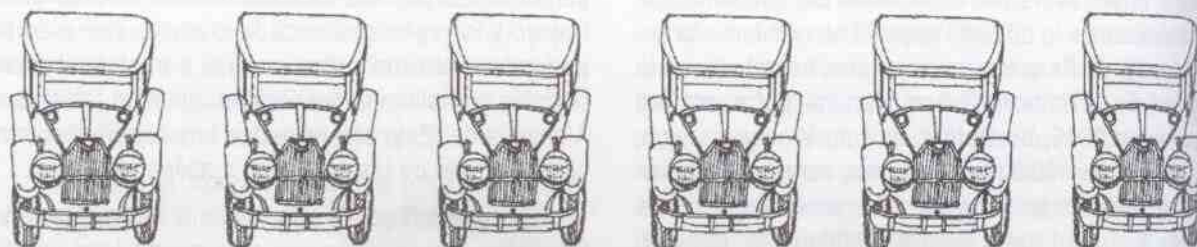


Figura 2. Sistema Ford II.

5. Cf. R. J. Overy, "Transportation and Rearmament in the Third Reich". *Historical Journal*, 16, 1973. Si el corporativismo a la francesa de los años 1940-1944 es apegado al pasado y se nutre del viejo fondo paternalista, algunos elementos de Vichy (*la synarchie*) son tomados del fordismo. *Synarchie*: Gobierno de un Estado, autoridad ejercida por varias personas o varios grupos a la vez. (N del T).
6. Cf. Robert Linhart, *Lénine, les paysans*, Taylor, Paris, Le Seuil, 1976.

7. Por ejemplo, los escritos teóricos del general De Gaulle son fundamentalmente una teoría fordiana de la guerra; su aplicación se llevará a cabo por el general Guderian.



la abundancia de investigaciones teóricas sobre el subconsumo salarial y los medios de poner en aplicación un nuevo modo de acumulación apoyado sobre nuevas regulaciones monopolistas y estatales. El nuevo orden productivo de excelentes resultados prácticos que emerge al final de los años treinta en los Estados Unidos y en Europa, después de la guerra va a constituir y a apoyarse en un paradigma rápidamente hegemónico, eficiente, que se impondrá en bloque, sin rivales, hasta su crisis de los años setentas.

La transformación de los modos de acumulación y regulación fue el resultado de nuevas relaciones de fuerza a nivel del conjunto de la sociedad, salidos de la gran crisis y de la guerra, relaciones de fuerza que pronto fueron durablemente sedimentados en instituciones e innovaciones jurídicas.

Muy particularmente, una verdadera convención salarial⁸ se definirá a partir del *New Deal* y el Frente Popular o después de 1945, sobre la base de salarios crecientes determinados colectivamente y no ya dentro del marco de la empresa. Un crecimiento de los ingresos salariales que recurre al del mercado y que va más allá de la producción y de la productividad, de donde el resultado es tanto el mantenimiento de la tasa de beneficio y el aumento de la masa de beneficios, como la posibilidad de financiar inversiones masivas que son requeridas, de otra parte, por el crecimiento continuo de la demanda, lo que a la vez aumentaba aún los márgenes de crecimiento de la productividad del trabajo y la demanda global.

Los dos aspectos principales de esa determinación colectiva de los salarios son:

- la formación de sindicatos de rama y de industria. En los Estados Unidos, a finales de 1934, la ruptura impuesta por John Lewis entre la AFL y la CIO condujo a la formación de la *United Auto Workers' Union*

y a la conquista de convenciones colectivas a esos niveles, es el *big labor* frente al *big business*;

- la intervención del Estado directamente o como árbitro: en los Estados Unidos existen el artículo 7 del NIRA, la *Wagner Act* y el *War Labor Board*.

Estos dos aspectos se encuentran ligados en la medida en que la social-democracia se apoyaba en las grandes centrales sindicales y donde el éxito de ese tipo de sindicalismo y la aplicación de las reformas jurídicas suponían el apoyo de un Estado social-demócrata o condiciones sociales (o políticas, guerreras) específicas. Los sindicatos de industria (la CIO, la UAW) que incluían, a diferencia de los sindicatos de oficios (la AFL) a los asalariados no calificados y que permitían (condición necesaria pero no suficiente) la determinación de los salarios a un nivel meso-económico se volvieron, efectivamente, los complementos del segundo paradigma fordista; paradójicamente, si se piensa que ellos fueron los adversarios del sistema fordiano. Pero qué hubieran podido hacer sin la regulación social del Estado?

A esta regulación social de tres (Estado, sindicatos y grandes industrias) es necesario agregar la regulación económica, también monopolista y estatal a la vez, de la competencia en el marco de los naciones-Estados.

La regulación monopolista, realizando la coherencia entre la dinámica de las ganancias de productividad y los procedimientos de formación salarial, llevó a cabo un aspecto del ideal de Henry Ford, paradójicamente y bajo una forma diferente⁹. De hecho, los modelos Ford I y II conducen a una competencia sosegada, el primero por el cuasimonopolio y una coyuntura excepcional, el segundo por la regulación monopolista y estatal, y que partiendo de la importante realidad de los conflictos sociales, buscan reducirlos, el primero por medio del arsenal del "patronato cientifista", el segundo por medio del compromiso negociado colectiva-

8. A la vez en el sentido tradicional de contrato o convención colectiva y en el sentido lúdico que se volvió corriente (cf. Lewis, D. Lewis, *Convention: A Philosophical Study*, Cambridge, Harvard University Press, 1969).

9. Cf. R. Boyer, A. Orléan, *Les transformations des conventions salariales*, art. citado.

mente e institucionalizado y la regulación social del Estado.

A nivel microeconómico¹⁰, señalemos dos elementos de ese segundo fordismo. En primer lugar, si se considera la industria automotriz, es difícil hablar de salarios elevados dentro del espíritu del *five dollar day*. Incluso si se pueden observar las consecuencias de la gestión salarial global, el abandono de los salarios por pieza y la tendencia a la mensualización, se deben igualmente anotar los efectos deprimentes sobre los salarios, del crecimiento del número de obreros no calificados, del recurso de más en más masivo a la mano de obra inmigrada. Inversamente, si el aspecto "fortaleza obrera" es sin duda reforzado en Renault, en todas partes el movimiento obrero encuentra allí sus apoyos más importantes. Los aspectos sociales no salariales serán redefinidos, no ya sobre la base del neopatronato, sino de una "participación" multiforme donde colaboren los sindicatos, los empresarios y el Estado, lo que, ciertamente sobre una base diferente, conducirá a una "normalización social" más eficaz.

Luego, a partir de los años treinta y después de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos, el sistema productivo en la industria automotriz incorporó los elementos *sloanianos*, buscando la producción de masas diferenciada. En Europa, después de un cierto retorno a la búsqueda de una estandarización máxima en modelos de bajo precio, a partir de los años sesenta se impone la diversificación y los modelos de alta gama. Con el crecimiento del nivel de vida en los países desarrollados, la contradicción *sloaniana* se refuerza: es necesario a la vez diversificar los modelos, producir automóviles de cualidades técnicas cada vez más desarrolladas, cada vez más sofisticadas, reorientar la producción hacia modelos de lujo y tratar de preservar las grandes series. Hasta comienzos de los años setenta sobre el plano técnico-organizacional, es ese compromiso entre fordismo y diferenciación que se impone. Un compromiso técnicamente difícil, pero económicamente también en la medida en que esos aspectos *sloanistas* derivan, con la búsqueda desmedida de la demanda de remplazo, hacia situaciones de modelos anticuados de manera sistemática, de mejoramiento del detalle, lo que está en el polo opuesto de la búsqueda de Henry Ford de un modelo único, simple y sólido.

10. Sobre la organización concreta, cf. Robert Linhart en *L'établi*, Paris, Minuit, 1978.

En cuanto a la "crisis del fordismo" en el plano macroeconómico, sólo insistamos nuevamente en que el debilitamiento de las ganancias de productividad y el alza de los salarios reales después de veinte años de pleno empleo y por tanto, de relativo poder sindical, terminaron por atenazar la tasa de beneficios mientras que la transnacionalización de las economías restablecía una situación severamente competitiva, volvía caduco un modo de regulación hasta ese momento orientado "hacia el alza", imponía un cambio total hacia una "deflación competitiva" y el regreso a una formación salarial de competencia.

El paradigma toyotista

Desde comienzos de los años setenta, la crisis de las economías occidentales revela la vitalidad económica japonesa y llama la atención sobre la eficacia de un sistema productivo específico en una diversidad de situaciones concretas. Esto es particularmente claro en la industria automotriz, tanto que sus modalidades productivas (Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi) y las de todo un núcleo industrial vecino dieron nacimiento a un nuevo paradigma: el toyotismo¹¹ forma hoy el nuevo *Zeitgeist* productivo a escala mundial.

El sistema toyotiano¹² ha sido frecuentemente descrito por los maestros de la escuela japonesa o sus discípulos y por los numerosos extranjeros que viajan al Japón, así como sus ancestros lo hacían a los Estados Unidos¹³. Gracias a esos escritos, no sólo tenemos un llano conocimiento de la manera concreta

11. Cf. Henri Jacot (dir.), *Du fordisme au toyotisme?* Estudios e investigaciones, Commissariat général au plan, 7-8, febrero 1990, en particular, Yves Bouchut, cap. IV, "Organiser et gérer la production", pp. 169-212; Daniel Leborgne, Alain Lipietz, "Idées fausses et questions ouvertes de l'après-fordisme", *Cepremap*, n. 9103, noviembre 1990; Benjamin Coriat, *Penser à l'envers*, Paris, Bourgois, 1991.

12. No solamente los caracteres particulares del sistema productivo de la empresa Toyota, sino los de un conjunto de empresas del sector automotriz y las que se encuentran alrededor de ella, digamos aquellos caracteres del ideal-tipo toyotista.

13. Los maestros Taiichi Ohno, *L'esprit Toyota*, Paris, Mason, 1989; Shigeo Shingo, *Maitrise de la production et méthode Kan-Ban: le cas Toyota*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1983; *Le système SMED, une révolution en gestion de production*, Paris, Les Éditions d'organisation 1987; *Le système Poka-Yoké*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1987; *La production sans stocks*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1990. Cf. igualmente M. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1985; K.

como se aplica la producción automotriz en el Japón, sino, en un segundo plano, podemos hacer una aproximación al paradigma toyotiano, incluso si las interpretaciones difieren y cambian. Ellas fueron primero parciales y sobre todo técnicas (como había ocurrido en el caso del fordismo), y son hoy más globales y más sociales. Mientras que ese paradigma de ahí en adelante se constituyó a escala mundial, más allá del sector automotriz, y mostró su eficiencia, es decir, su aptitud para modelar el orden productivo trasnacional, la crisis financiera y la recesión japonesas revelan la fragilidad de un sistema.

El sistema toyotiano

El microsistema productivo toyotiano se inserta en un orden productivo y, más ampliamente, en una sociedad y en mentalidades específicas. El paradigma toyotista es universal. De ahí una contradicción clásica en ese campo. Vamos a encontrar el problema de las especificidades, en particular el de las mentalidades, cuando volvamos a los orígenes del sistema y a su transferibilidad efectiva. Pero anotemos desde ahora la importancia sin duda decisiva del sentimiento de pertenencia a conjuntos sociales —familia, empresa (una prolongación de la antigua pertenencia al clan), nación— que no solamente solidariza e integra sino que también excluye y exagera diversas formas de conflictos, al menos potenciales, con las otras colectividades del mismo nivel. Si otros espacios comunitarios pudieron y podrán competir con la empresa como centro de solidaridad, *a priori* parece lógico que el modo de acumulación toyotiano reposa sobre dos características importantes: unas relaciones sociales en la empresa más "comunitarias" que conflictivas, e inversamente, una exacerbación de los conflictos económicos particularmente a escala internacional¹⁴.

Ishikawa, *La gestión de la calidad*, Paris, Dunod, 1976; K. Koiké, *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Londres, Macmillan, 1988; M. Aoki, *The Cooperative Game Theory of the firm*, Oxford, Oxford University Press, 1984; "Toward an Economic Theory of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, 26, (1) marzo 1990; S. Tolleday, J. Zeitin (eds), *op. cit.*, Introduction, cap. VII. (R. Okayama), cap. 9 (K. Shimokawa). Para conocer una severa crítica, cf. Satoshi Kamata, *Japon, l'envers du décor*, Paris, Maspero, 1982. En relación a los analistas extranjeros, cf. R. Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques*, New York, 1982, H. Jacot, *op. cit.*, y Benjamin Coriat, *op. cit.*

14. Cf. Pierre Dockès, Bernard Rosier, *L'histoire ambiguë*, Paris, PUF, 1988.

Primera característica importante, la forma que toma la relación salarial. El sistema toyotiano es dualista con una fuerte diferenciación entre la relación salarial y el proceso de trabajo en las grandes empresas que forman el "corazón" del sistema con su "aristocracia obrera" y esos mismos elementos de su periferia, en las empresas subcontratistas en donde el aspecto *sweat shop* está muy presente.

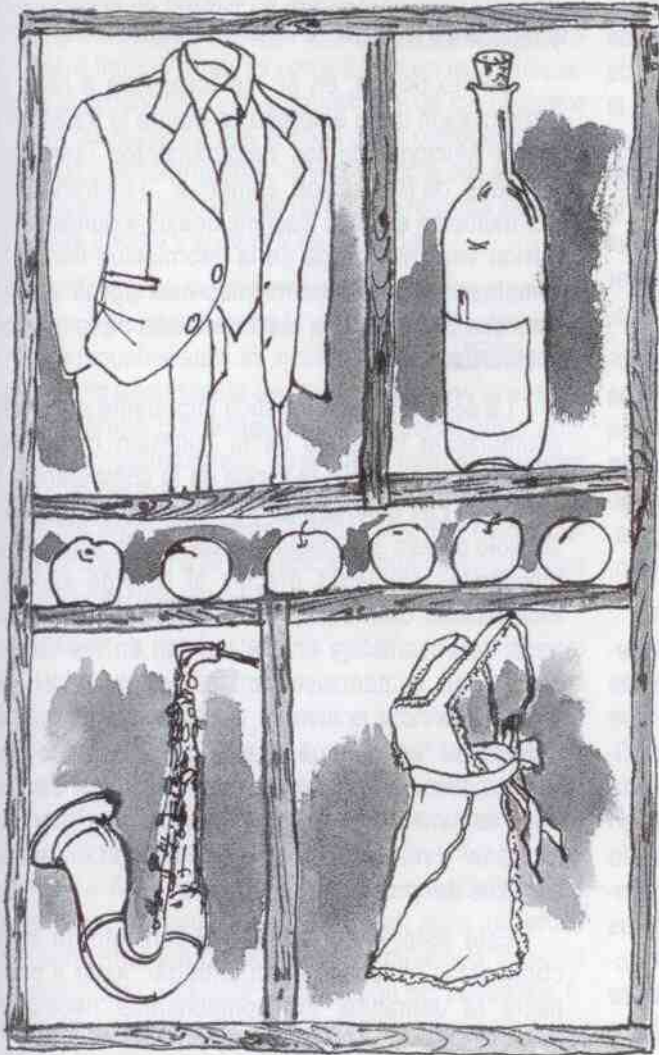
Respecto al "corazón" encontramos en la base un sindicalismo de empresa en donde los cuadros están presentes y desempeñan un rol a menudo preponderante, caracterizado por el espíritu de colaboración (lo que no significa ausencia de reivindicaciones), por la idea que considera que el interés común antecede y vuelve posible el reparto posterior de los intereses particulares. El sindicato de la empresa es incluso uno de los principales mecanismos de la misma, hasta tal punto que las dos jerarquías, si no son paralelas, al menos se encuentran articuladas, y dar pruebas de sus aptitudes en el sindicato es un medio de obtener una promoción en la empresa.

En las grandes empresas, la seguridad del empleo está garantizada. El enganche en el mercado externo del trabajo tiene un rol secundario con relación al mercado interno, no solamente para los de "cuello blanco" sino también para los obreros, un mercado animado por las promociones que combinan la antigüedad y, cada vez más, el mérito. Esas promociones se apoyan en la formación de diversa naturaleza, que es recibida, lo más frecuentemente, en la empresa y que se da no solamente en el interior de "clases" más o menos estrechas, sino que permite a un obrero acceder a una posición de "cuello blanco"¹⁵. El conjunto del personal permanente se reparte según grados (numerosos) y el salario —que se ha elevado regularmente— corresponde al grado (no al puesto o tipo de trabajo) y en un grado determinado se encuentra ligado a la antigüedad (estabilizándose a través del tiempo, incluso ligeramente declinante), corregida por un sistema de primas.

La empresa refuerza sistemáticamente el "espíritu de la empresa" por medio de esas primas ligadas a la situación de la familia y a los resultados globales a diferentes niveles (el equipo, la empresa, la coyuntura general) y por instituciones como los célebres círculos de calidad que desempeñan su rol en el complejo conjunto de medidas que apuntan hacia la sumisión vo-

15. Se habla de "blaqueamiento de cuellos azules" (*White collarisation of the blue collars*, expresión de K. Koiké, citado por B. Coriat, *op. cit.*, p. 95).

luntaria y a la implicación del trabajador. Se busca una "autoactivación"¹⁶ para reintegrar la búsqueda de la calidad en el proceso de trabajo, incitar a cada uno a mejorar el producto y a múltiples innovaciones puntuales, a reducir los "despilfarros" de tiempo, pero sobre todo a evadir todo tipo de conflicto social. Esta "auto-



activación" que en primera instancia no es individual sino que pasa por la formación de "comunidades de trabajo" que fusionan a los individuos implicados, practican un verdadero ostracismo para los otros y estimulan la delación. Además, con ayuda de toda una serie de instituciones incorporan y controlan al asalariado en la ciudad obrera (el ejemplo de "Toyota City" donde la

existencia social y la lógica urbana son dominadas por la empresa), la intervención de la empresa en la vida privada se enmarca, de otro lado, dentro de la tradición. Uno de los resultados de la forma de la relación salarial es la debilidad del *turnover* y del ausentismo.

Para esos asalariados permanentes, el sistema toyotiano ofrece entonces ventajas considerables, impone la integración-implicación en la comunidad de trabajo y supone la aceptación consensual de las disciplinas, de las reglas y de los objetivos de la empresa. ¿Un compromiso social? Sin duda, con la condición de precisar que esta convención no resulta de una negociación, se trata de una carta social otorgada por la empresa.

A ese personal permanente se le agregan los trabajadores interinos o temporales, en situaciones precarias, incluso si al mismo tiempo se reclutan nuevos asalariados permanentes. Sobre todo, es necesario insistir en la situación de numerosos asalariados subcontratados (más de 60% del conjunto), mucho más mal pagados y también en situación precaria¹⁷. Esta flexibilidad social en la periferia permite amortiguar las fluctuaciones coyunturales.

Esas modalidades salariales y una formación plurifuncional han permitido poner en funcionamiento una excepcional flexibilidad técnica de los asalariados susceptibles de pasar rápidamente de un cargo a otro. Administrada por los mandos medios, pero suponiendo un consenso de grupo, hace posible la reducción de personal (la fábrica "ligera")¹⁸. Benjamin Coriat habla de una cuadruple reagregación del trabajo: la polyvalencia de los operadores capaces de utilizar varias máquinas, la reintroducción de las tareas de diagnóstico, de reparación y de mantenimiento en las funciones de los operadores directos, la integración de las tareas de control de la calidad en el seno de los puestos de fabricación, en fin, la reagregación de las tareas de programación a las funciones de fabricación¹⁹. A ello se añade el recurso sistemático al traba-

16. Expresión de T. Ohno (cf. *supra*).

17. Se trata a menudo de "mujeres jóvenes" como en la fábrica-convento del siglo XIX europeo.

18. Esta flexibilidad reemplazó ampliamente a la obtenida antiguamente recurriendo a los interinos.

19. B. Coriat, *op. cit.*, pp. 50, 51.

jo de equipo y la búsqueda de la eliminación de las "porosidades"²⁰ pero contrariamente al taylorismo, por medio de la autoactivación²¹. Añadamos que si el fordismo supone un gran número de asalariados no directamente productivos, no solamente capataces y controladores sino también técnicos, ingenieros y cuadros, éstos últimos muy bien remunerados puesto que de alguna manera desempeñan un papel que está más allá de su rol técnico, de una clase intermedia sobre la cual se apoya la dirección en una coyuntura social conflictiva. El toyotismo -de nuevo, más allá de los aspectos técnicos- puede reducir la importancia de esas capas sociales y pagarles menos gracias a la moderación de esa conflictividad social y a la fuerza de una unión social directa de cada asalariado con la empresa personalizada por su jefe. Se comprende que si la productividad física no tiene nada de excepcional en el lugar de trabajo, ya no es el caso a nivel del trabajador colectivo y de la rentabilidad del conjunto del proceso.

La rentabilidad reposa ampliamente en la excepcional intensidad del trabajo obtenida de los obreros de las empresas sub-tratantes "gracias" a su situación precaria. La carta social no los cubre (aunque existen numerosas situaciones intermedias) y cuando el sindicato de empresa reagrupa al mismo tiempo a los asalariados de la empresa y a los que están a contrato, teniendo estos últimos sólo un rol secundario.

A la flexibilidad de los hombres corresponde la flexibilidad de numerosas máquinas, de relativamente pequeñas dimensiones, concebidas de tal manera que el paso de un tipo de operación a otra pueda ser realizado rápidamente. Esta flexibilidad ha sido confirmada por la precoz utilización de la automatización, luego de la robótica programable (y de múltiples formas de asistencia por computador) y por el principio de "autonomación" (autonomía + automatización: las máquinas automáticas se detienen ellas mismas en caso de funcionamiento defectuoso). Sin embargo, el empleo de la plena capacidad de las máquinas no es tan buscado como el del hombre.

La flexibilidad de los hombres y de las máquinas encuentra su marco espacio-organizacional en la "linearización en U" en donde la entrada y salida de la línea están enfrente (varias "U" son conectadas espacialmente entre ellos) y permite no solamente hacer trabajar a un obrero en diversas máquinas dispuestas de esta manera, sino redefinir las tareas, hacia la demanda, incluyendo el desplazamiento de las fronteras de los espacios de actividad y por tanto de los trayectos del operador, regular el número de esos operadores en función de las necesidades y reducir los stocks²².

La flexibilidad, en fin, se encuentra a nivel de la organización de la empresa en donde la tradicional división funcional de los departamentos (servicio, de métodos, de fabricación, comercial...) es transformada por múltiples enlaces trasfuncionales y donde la transmisión vertical y rígida de la información tiende a ser remplazada por procedimientos más ágiles y modulables que permiten una mayor eficacia de la gestión en la incertidumbre²³.

La segunda característica importante del modo de acumulación toyotiano es la sumisión completa del proceso productivo a la lógica de la competencia transnacional. Las diversas formas de flexibilidad están al servicio de esa estrategia y aportan una solución a las dificultades *slonianas* gracias al sistema *kanban*: la multiplicidad de modelos y de componentes en las líneas de ensamblaje final y parcial, en las líneas de producción, es administrada a partir del aval y hacia el *amont* y ya no a la inversa, hacia la demanda, por un sistema de "bonos" que permite producir "justo a tiempo" las piezas, los elementos y vehículos demandados, suprimir los *stocks* realizando una producción "forzada" y realizar un control de calidad en todos los estadios del proceso de producción.

Este sistema es aplicado al conjunto de los subcontratistas, quienes deben entregar "justo a tiempo", hacia la demanda, los componentes necesarios²⁴.

20. Se expresa, particularmente por la búsqueda sistemática de las tareas anexas que un obrero puede hacer mientras una máquina está funcionando. Cf. Y. Bouchut en H. Jacot, *op. cit.*

21. Las modalidades de la lucha tayloriana contra la ociosidad obrera no son solamente inútiles desde el momento en que la incitación individual (por medio de una competencia interpersonal sutil pero severa) y colectiva (la búsqueda del consenso) son tan poderosas, y también antitéticas en la búsqueda de la productividad del proceso global de trabajo por la autoactivación, el control social operado por el grupo y una flexibilidad apoyada en las cuatro reagrupaciones.

22. Cf. Y. Monden, *Toyota Production System*, Atlanta, Institut of Industrial Engineering and Management Press, 1983; B. Coriat, *op. cit.*; Y. Bouchut, en Jacot, *op. cit.*

23. M. Aoki habla de una estructura de transmisión "horizontal" de la información en la firma japonesa, por oposición a la estructura "vertical" de la firma norteamericana e insiste en en la eficacia de la horizontalidad en un universo cambiante ("Horizontal Versus Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, diciembre 1986, 76 (5), pp. 971-983). Cf. B. Coriat, *op. cit.*, pp. 138 y ss.

24. De ahí una noria de camiones que es, como señala Yves Bouchut, signo de un buen funcionamiento (en H. Jacot, *op. cit.*)

Esos subcontratistas están ligados por contratos largos, integrados en la estrategia global del grupo (y asistidos por la firma que comanda), localizados en proximidad de las fábricas; ellos se benefician de una seguridad en la duración de los contratos en la medida en que no existe competencia entre empresas, una organización monopolista y no competitiva de las relaciones con esos proveedores finalmente comparable con aquella de las relaciones sociales. Pero esta seguridad es muy relativa, puesto que aquí existe también una carta que se otorga en función de la calidad y el "justo a tiempo", que se constituyen en la contrapartida de la organización no competitiva y de los contratos de larga duración. Lo que impone a los patrones de las empresas subcontratistas volverse hacia sus asalariados temporales para obtener de ellos la máxima intensificación del trabajo y el control de la calidad.

La eficacia de la gran empresa industrial japonesa no puede entenderse si se le aísla. Más allá del caso de los subcontratistas es necesario, en primer lugar, insistir en la importancia de la integración de la empresa en un grupo que asegura no solamente útiles convergencias industriales, sino que permite obtener medios de financiamiento más seguros gracias a las relaciones entre las firmas, a todo un juego de propiedades cruzadas y a la presencia frecuente en el grupo de una institución financiera.

Además, a nivel estatal, la coordinación industrial y los estímulos al dinamismo comercial y de la inversión son asegurados por la política industrial, mientras que diversas formas, a menudo veladas, de protección aseguran a las empresas niponas ese "patio trasero" que es el mercado nacional. En fin, volviendo sobre los aspectos financieros, la inversión masiva fue holgadamente financiada por un ahorro considerable de las familias. Agreguemos que, en los años ochentas principalmente, una política que estimulaba la inflación de activos vino a facilitar la obtención de beneficios financieros y el acceso a las fuentes de financiamiento. Durante mucho tiempo se consideró el alza del mercado financiero como una consecuencia de los éxitos de las empresas japonesas; ahora bien, de hecho, la inflación de activos fue también un factor de repercusión especulativa de la expansión, un método del cual la crisis financiera actual descubre la perversidad.

Con frecuencia se opone la organización o, más generalmente, las diversas formas de coordinación no comercial en el seno de la firma y sus relaciones comerciales en *amont* y en *aval*. Ahora bien, la economía japonesa reposa sobre una dialéctica organización-mercado particularmente eficaz: integrando el "mercado" en

la organización, ésta se vuelve muy eficiente y, apoyándose en formas y diversos niveles de organización, la eficiencia comercial, particularmente en los mercados mundiales, es reforzada. De una parte, en el seno de la firma-comunidad, todo un juego de incitaciones a menudo implícitas del tipo "si esto se hace, entonces aquello se hará" —y por tanto, una cierta forma de "mercado"— viene a completar los contratos no totalmente especificados y a permitir el ocultamiento de la jerarquía bajo una "jerarquía de rango" según Aoki²⁵; de otra parte, hay una internalización de algunas funciones en remplazo de relaciones comerciales externas (mercado interno del trabajo), coordinación de algunas relaciones interfirmas (el caso de los subcontratistas, la organización del grupo) y en fin, existen al nivel más elevado, una "regulación mixta" en el seno del mercado y por encima de éste con coordinación intranacional de las firmas por el Estado-director de orquesta, protección y apoyo de la competitividad externa por la política industrial en el sentido amplio: una economía de mercado organizada²⁶.

A nivel del orden productivo, se pueden resumir de la siguiente manera los modos de acumulación (líneas 1 y 2) y de regulación (línea 3) que corresponden al toyotismo y a los modelos Ford I y II :

La articulación entre relaciones sociales y estructuras industriales hace que la debilidad del modelo Ford II se vuelva patente cuando la agresividad comercial se impone en un mercado transnacionalizado en régimen de demanda. Los compromisos negociados *a priori* a nivel de la gran empresa, del sector o de la nación, no pueden existir ya a la escala transnacional, de ahí el costo prohibitivo de la lentitud en los procedimientos, de la rigidez de las situaciones y de los conflictos sociales. La fuerza del toyotismo en la competencia económica transnacional proviene de las relaciones sociales "comunitarias" dinamizadas por el juego de las incitaciones y a diversos niveles de coordinación que refuerzan la eficacia de un proceso de producción polarizado por la demanda.

25. Es decir, una jerarquización en clases de problemas. Cf. M. Aoki, "Towards an Economic Theory of the Japanese Firm", art. cit., pp. 13 y ss.

26. Según la expresión de Alain Bienaymé, *Le capitalisme adulte*, Paris, PUF, 1992, p. 38.

	Ford I	Ford II	Toyotismo
Relaciones sociales	Conflictos/Carta otorgada	Conflictos/Compromiso Colectivamente Negociado	Consenso y dualismo/ Carta otorgada y exclusión
Estructuras Industriales: Relaciones Cooperativas Y comerciales	Competencia moderada En un mercado nacional En régimen de oferta Integración vertical	Competencia Regulada en un Mercado nacional En régimen de oferta	Dialéctica organización- Mercado, competencia Transnacional severa En régimen de demanda
Modo de regulación	Regulación comercial Semimonopolista	Regulación estatal y monopolista	Regulación mixta

De los orígenes del sistema al paradigma

Ese sistema se estableció progresivamente a mediados de los años cincuentas. Al comienzo (inmediatamente antes de la guerra) se efectuó una producción muy limitada de automóviles particulares, que pronto fue apoyada por un severo proteccionismo, pero sobre todo (durante la guerra) se desarrolla la producción de camiones y de material militar sobre una base no tayloriana y fuertemente marcada por relaciones salariales paternalistas. En 1945, el presidente de *Toyota* preconiza la adopción del fordismo²⁷. Es preciso decir que entonces el norteamericanismo es adoptado globalmente (por diversas razones ligadas entre sí: imitación del sistema victorioso, voluntad de los ocupantes norteamericanos). Durante la guerra de Corea, que va a tener el rol decisivo en el arranque de la industria mecánica japonesa, el paradigma fordista aparece como dominante (viaje de estudio de Eiji Toyoda y Shoichi Saito, dirigentes de *Toyota* en 1950 y 1951, a los Estados Unidos y particularmente a las fábricas Ford²⁸) Pero ¿de qué fordismo se trata? Sin duda, al menos en la mente de los constructores, del modelo Ford I

corregido de *sloanismo* (siendo el modelo Ford II el de los ocupantes norteamericanos que estimulan el desarrollo de instituciones sociales democráticas y sindicatos de industria). En 1956, S. Shingo, el hombre que junto con T. Ohno parece haber desempeñado un rol decisivo en la puesta en marcha de un nuevo sistema productivo, hace el obligado viaje de estudio hacia la Meca fordiana y declarará más tarde²⁹ haber estado fascinado por los supermercados norteamericanos y haber querido transponer ese sistema a *Toyota* (poder entregar todo o no importa qué sin demora). Desde 1954, T. Ohno habría hecho este mismo descubrimiento después de haber leído un artículo sobre el empleo del método del supermercado en Lockheed³⁰ (observemos la metáfora salida de la distribución: gran almacén, almacén de precio único, supermercado). ¿Es simplemente el recurso a las ideas *sloanianas*? No, Sloan quería ofrecer su colección a la clientela (la moda parisina), mientras que para Ohno y Shingo el supermercado significa sólo producir de acuerdo con la demanda, pero responder inmediatamente a toda demanda.

27. En octubre de 1945, el presidente Kiichiro Toyoda adopta explícitamente el paradigma fordista pidiendo que se produzca una gama limitada de modelos, que las máquinas y los hombres se especialicen y que se introduzcan los métodos fordistas de producción de masas. Cf. R. Okayama, "Industrial Relations in the Japanese Automobile Industry, 1945-1970", en Tolliday J. Zeitlin, *op. cit.*, cap. VII, p.169.

28. A su regreso aplican un plan de racionalización de cinco años y compran máquinas norteamericanas. Más tarde se hará una tentativa de alianza directa con Ford. Cf. R. Okayama, "Industrial Relations in the Japanese Automobile Industry, 1945-1970", *art. cit.*, p. 177.

29. Cf. S. Shingo, *Study of Toyota Production System from Industrial Engineering Viewpoint*, Cambridge (Mass.), Productivity Press, 1989; Yves Bouchut en H. Jacot, *op. cit.*

30. Antes de la guerra, después de un viaje a los Estados Unidos, Kiichiro Toyoda habría comprendido ya, según se dice, la necesidad de producir todo lo que se necesita "justo a tiempo". En 1954, el artículo de un periódico profesional llamaba la atención de los dirigentes de *Toyota* sobre el hecho de que la empresa Lockheed había adoptado el método denominado "del supermercado" en la producción de aviones (en los supermercados, desde esta época, los pedidos se hacían en la medida en que las ventas eran realizadas), es decir, que la decisión de fabricar una pieza en *amont* sólo se toma cuando se hace sentir la necesidad de esta pieza en aval. Ese artículo habría decidido a T. Ohno a aplicar ese método en la fábrica *Toyota* que él dirigía, luego a generalizarlo en las otras fábricas. Cf. B. Coriat, *op. cit.*, p. 46-47.

Los escritos de los "grandes innovadores" (Ford, Sloan, Ohno o Shingo) o de sus epígonos nos esclarecen, pero los alegatos, hagiografías o propaganda que tergiversan (tanto que hay querellas de adjudicación), nos ayudan más a analizar el proceso de formación del paradigma que el del sistema concreto. Respecto al origen de ese sistema, tres elementos tuvieron un rol determinante a partir del paradigma fordista.

En primer lugar, la existencia de un paradigma nacional, una manera japonesa de pensar la producción ligada a mentalidades diferentes de las de Norteamérica o Europa. Recordemos solamente la cultura del consenso y del "cariz", la voluntad de evitar las rupturas, los conflictos y desde luego, las innovaciones que tienen el riesgo de crear nuevos conflictos, de provocar un ascenso de las reacciones individualistas. Las modalidades de regulación de los conflictos y de las innovaciones son del tipo "prevención"³¹ un poco a la manera del Occidente rural medieval donde era necesario preservar la comunidad, su orden social, proteger a todos, a riesgo de rehusar algunos cambios. Yendo más allá, incluso, podría decirse que la concepción del tiempo es "alisada" y aquella de los desplazamientos en el espacio se vuelve fluida³². Observemos que la diferencia es patente con lo que pasó en los años veintes y treinta en Francia, por ejemplo, en el momento de la transferencia del paradigma fordiano: tanto en Francia como en Japón hubo una adaptación del nuevo sistema a las condiciones locales; sin embargo, en Francia el antiguo paradigma fue superado y considerado "arcaico", mientras que en el Japón se dio una incorporación de la producción de masas a un paradigma productivo nacional apoyado en una civilización fundamentalmente diferente.

En segundo lugar, la necesidad de adaptar el fordismo a la producción en pequeñas series de varios modelos, un problema "clásico" pero con soluciones originales que sólo serán aplicadas progresivamente sobre la base de los otros dos elementos.

En fin, las tentativas de establecer un sindicalismo combativo de industria fueron aplastadas en los años 1950-1953. Un gobierno conservador, la ausencia de una verdadera tradición sindical japonesa, el hecho de que ese tipo de sindicalismo fuera considerado por los mismos trabajadores como un aporte extranjero al para-

digma nacional, hicieron que el sindicalismo "patronal" triunfara totalmente. Fue sobre la base de una derrota obrera masiva donde el sistema pudo edificarse.

Sin dejarse fascinar por el genio de Taiichi Ohno (como sucedió con Henry Ford, quien fascinó a tantos hombres de su tiempo), se impone el punto de vista del fundador, lo que él considera como esencial o el mensaje que ha querido transmitir, para comprender el paradigma: incluso el aspecto de la propaganda contribuye a ello.

Según Taiichi Ohno, los "pilares" o principios fundamentales del toyotismo son la autoactivación y la producción "justo a tiempo". La auto-activación se define como una simple extensión de la "autonomación" a los operadores directos: ellos deben encargarse colectivamente de la lucha contra el despilfarro, las porosidades, la búsqueda de la productividad y de la calidad. En cuanto al "justo a tiempo" y al método Kanban, no se trata solamente de la supresión de los stocks, ni de la diversificación de los productos, sino de la oferta de modalidades productivas que se hacen flexibles para una demanda diversificada y variable.

Veamos lo que hay en segundo término respecto de esos dos principios: con relación al primero, es la búsqueda de una sumisión-implicación colectiva de los asalariados en una comunidad de empresa cuyo patrón mantiene el control total. Esta "comunidad de trabajo" no tiene nada de democrática; por el contrario, el fracaso del sindicalismo de industria combativo y de sus apoyos políticos entre 1950 y 1953 y la formación de un sindicato de empresa la hicieron posible.

Respecto al segundo principio, o inversión del "bloqueo" fordiano "dominio de la oferta-estandarización radical —rigidez de las especializaciones" en su contrario "dominio de la demanda-diversificación sistemática— flexibilidad", se encuentra, además de la voluntad de adaptarse a la situación de partida, el arma de una excepcional agresividad comercial.

Esos dos principios no se pueden separar, pues el uno sostiene al otro.

Los dos pilares de T. Ohno pueden entonces ponerse en relación con las dos características que, en principio, explican la transformación del paradigma fordiano en el Japón de los años cincuenta (derrota obrera / sindicato de empresa obligaciones comerciales / numerosos modelos en pequeñas series). Y ellas permiten encontrar nuevamente dos características esenciales del modo de acumulación toyotiano: una relación salarial de "sumisión comunitaria" dinamizada

31. Pierre Dockès, Bernard Rosier, "Long Waves and the Dialectic of Innovations and Conflicts", en A. Kleinknecht, E. Mandel, I. Wallerstein, *New Findings in Long-Wave Research*, Londres, Macmillan, 1992.

32. Cf. en H. Jacot, *op. cit.*, la contribución de H. Jacot y B. Maurin.

por el juego de las incitaciones y una gestión productiva eficaz gracias a la dialéctica organización—mercado.

Si el paradigma no es el sistema concreto (o su expresión), tampoco se resume en lo que se ha dicho. En la medida en que el sistema es conocido y comprendido, tiene vocación a volverse un paradigma, pero algunos elementos del sistema no son retomados en el paradigma (cuando entran en conflicto con otras concepciones hegemónicas) y ciertos elementos del paradigma están ocultos o sólo aparecen entre líneas. Además, el contenido del paradigma tiene carácter evolutivo.

Si durante mucho tiempo la mayoría de los observadores o propagandistas del paradigma toyotista hicieron énfasis en los aspectos técnicos (cero *stocks*, método *kanban*) o sobre ciertos aspectos que se estimaban positivos de las relaciones de trabajo (rechazo del taylorismo, reagregación del trabajo, círculos de calidad, trabajo de equipo), hoy en día la organización social de la firma y la relación salarial están ubicadas en el corazón del paradigma. Más allá del mejor conocimiento del sistema, una razón que se puede aducir es el debilitamiento del sindicalismo reivindicativo y del movimiento obrero en Europa y en los Estados Unidos (sin hablar del derrumbamiento del sistema comunista): cuando la paz social parece al alcance de la mano, la colaboración de clases, la sociología de la incitación y las filosofías del consenso remplazaron a la lucha de clases como ideología hegemónica. Sobre todo, la guerra económica transnacional impuso el sofocamiento de los conflictos sociales en vez de la búsqueda de compromisos fordistas, colectivos y *a priori*, bajo la batuta del Estado.

Si el paradigma toyotista es tomado hoy globalmente, eso no significa que los aspectos más criticables puedan ser claramente reconocidos como algo que hace parte de esa "totalidad". Tal es esencialmente el caso del dualismo, del aspecto *Sweat shop* de las empresas "periféricas" y más generalmente, de la exclusión. Ahora bien, sin el dualismo, 60% de la producción realizada por los subcontratistas, faltaría un elemento esencial: la flexibilidad del conjunto (es la "periferia" que amortigua los choques coyunturales), la intensidad del trabajo y la rentabilidad (una fracción de los beneficios del "corazón" es transferido desde la "periferia") dependen de él. El dualismo forma la otra cara de ese "neopatronato" que opone clásicamente a la aristocracia de los asalariados de la "empresa", los diversos grupos de trabajadores suplementarios, haciendo de la exclusión el complemento necesario de la integración y del consenso, lo que permite, de otra parte, hacer creer a los trabajadores de la periferia en

la posibilidad de acceder un día al noble y reposado estatus de asalariado de la gran empresa (o que accedan a él sus hijos). Lo que no se dijo del paradigma, no obstante el dualismo hace parte integrante de él.

No sucede lo mismo con algunos aspectos del sistema que el paradigma toyotista ignora. Así, del modo de regulación mixta: las intervenciones del Estado, su rol de director de orquesta, la importancia de la política industrial y el proteccionismo no hacen parte del paradigma universal en la medida en que, probablemente, chocan contra la hegemonía liberal, librecambista. De la misma manera, si entre las razones de un prolongado éxito se subrayó el excepcional dinamismo de la inversión financiada por el ahorro masivo de los particulares, en cambio, se pasó por alto la importancia, a este respecto, de los beneficios financieros que se obtuvieron de la especulación mobiliaria e inmobiliaria gracias a una inflación de activos, particularmente fuerte durante los años ochentas y estimulada durante mucho tiempo por el Estado.

¿El paradigma toyotista se encuentra unido a un éxito sin cese renovado del sistema toyotiano? Pregunta que se volvió decisiva, puesto que ese sistema se revela más frágil de lo que se había creído. En particular, la crisis financiera actual tiene importantes consecuencias reales y nada prueba que esas dificultades no conduzcan a reconsiderar algunos aspectos de una carta social, asentada en la solidaridad de empresa: el convenio es que si uno de los jugadores ya no la respeta, el otro romperá el compromiso inmediatamente. En cuanto al sistema de producción de flujos críticos, supone que todo el mecanismo se encuentra perfectamente aceitado, sin incidentes ni interrupciones. Una recesión importante haría reaparecer fatalmente los inventarios indeseables y los conflictos sociales. La flexibilidad toyotiana podría revelarse frágil: eficaz en una situación de crecimiento rápido, de beneficios masivos y de ausencia de conflictos, pero no está adaptada para navegar en condiciones de tempestad. En fin, ¿no existe el riesgo de ver desarrollarse la contradicción entre el modo de regulación mixta japonesa, con toda su originalidad, y las modalidades reguladoras comerciales a escala mundial? Las tensiones son agudas a este respecto y podrían, en ese ambiente recesional agravado, desbordar lo económico hacia lo político.

La recesión japonesa actual o una crisis ulterior ¿conducirá al abandono del paradigma? Como fue el caso ayer para el fordismo I que continuó expandiéndose cuando *Ford Motor Company* tenía serias dificultades, e incluso después, en la crisis de los años treinta, el toyotismo continuó difundiendo a pesar



de la gravedad de la recesión, incluso a pesar de una reconsideración del sistema toyotiano. De la misma manera que la duración de una expansión relativamente solitaria en los Estados Unidos durante los ruidosos años veinte, luego el estallido a partir de los Estados Unidos, de una crisis mundial en 1929, se constituyeron en el signo del nuevo dominio norteamericano, ¿la fuerza del crecimiento japonés en los años setentas y ochentas, la severidad de la recesión japonesa actual y la gravedad de las consecuencias mundiales que ella podría provocar, no aportan las pruebas de un desplazamiento del centro de gravedad del espacio mundial, base del dominio del nuevo paradigma?

Para que ése sea el caso, es necesario poder mostrar que, como en los ejemplos precedentes, el paradigma toyotiano es tomado por los constructores europeos y norteamericanos como una receta y en bloque (lo que no prohíbe las adaptaciones del sistema a las "condiciones") y preguntarse en qué medida es eficiente para remodelar los sistemas concretos.

Señalemos en primer lugar que, como Henry Ford en su tiempo pero de manera centuplicada, los constructores y, más ampliamente, numerosos industriales japoneses, han transferido ellos mismos el proceso toyotiano de producción a las fábricas que han implantado o comprado en el resto del mundo, en "la zona de coprosperidad" del sudeste asiático (a menudo, son sobre todo las fracciones "periféricas" que son descentradas), en Europa y en los Estados Unidos. Las fábricas "trasplantadas" no sólo son un efecto del dominio del capital japonés, su organización toyotiana muestra también hasta qué punto la superioridad y universalidad del paradigma toyotista son admitidas por los constructores japoneses. Esas fábricas "transplantadas" son también una vía de difusión del paradigma en los países donde se implantaron, en particular, por medio del desplazamiento de los cuadros.

Pero esas fábricas "transplantadas" ¿sólo son casos particulares, posiciones avanzadas pero aisladas del capital japonés, o el conjunto del paisaje productivo europeo y norteamericano se modifica? De ahí se desprende esta primera pregunta: ¿más allá de las fábricas "transplantadas", el sistema japonés, marcado cultural y socialmente, puede ser masivamente exportado? Benjamin Coriat³³ critica las tesis "culturalistas"

que fundan la especificidad del modelo japonés (el *ohnismo*) en una cultura, en mentalidades, una civilización diferente en la medida en que esas especificidades culturales supuestamente hacen imposible su transferencia. Según él, si las diferencias entre las realidades nacionales, esencialmente sociales, producidas por la historia, prohíben la transferencia "idéntica", en cambio la transferencia de un sistema *ohnista* adaptado (sobre todo por la transformación de las modalidades de implicación de los asalariados: el tránsito de la implicación incitada a la implicación negociada, ampliación del rol del contrato³⁴) es posible y producirá más eficacia económica pudiendo conducir incluso a más democracia. Si B. Coriat tiene razón en criticar un "culturalismo" que conduciría a la idea de una radical intransferibilidad, se equivoca al rechazar el rol manifiesto de una civilización profundamente diferente. De hecho, la marca social y cultural no ha prohibido en modo alguno la transferencia del paradigma y a nivel paradigmático la pregunta se vuelve: ¿en qué medida las economías occidentales lograrán apropiarse del paradigma toyotiano creando de esta forma un nuevo paradigma nacional (como fue el caso en Japón con el fordismo), ¿o el paradigma toyotista se impondrá totalmente como lo hizo el fordismo en Francia en los años veinte? Lo que, digámoslo de nuevo, no significa de ningún modo que el sistema toyotiano se implante tal cual en Europa o en los Estados Unidos: a nivel concreto, hay que hacer necesariamente adaptaciones a realidades nacionales tan diferentes. Para decirlo de otra manera, la receta toyotista tiene vocación de ser retomada universalmente, incluso si es en parte el producto de una civilización específica. De otro lado, la aplicación de esta receta a las "realidades nacionales" supone su adaptación.

Segunda pregunta: ¿el paradigma toyotiano ha sido transferido globalmente? Parece, a priori, al menos hasta estos últimos años, que la transferencia sólo surtió efecto en algunos elementos. Eso parece claro si nos atenemos a lo que dicen los economistas, los constructores de automóviles y los responsables económicos y políticos: se trataba de importar sólo los aspectos técnicos y organizacionales del "corazón" del sistema, de ninguna manera los aspectos sociales y político-institucionales, menos aún aquellos que caracterizan a las empresas pe-

33. *Ibid.*, p. 173.

34. B. Coriat, op. cit., en particular pp. 9, 10 y 95.

riféricas. Se ha hecho énfasis en los aspectos técnicos, la importancia de la automatización y de la robótica con "autonomación" y flexibilidad de las máquinas, sobre los círculos de calidad, la "calidad total" o la gestión con inventarios cero. En cuanto a los aspectos sociales, fueron a menudo asimilados, curiosamente, a volver a poner en funcionamiento antiguas modalidades competitivas de la relación salarial.

Hoy, la publicación de los grandes clásicos de la escuela japonesa, las lecturas que se han hecho de ellos, subrayan el aspecto global del toyotismo y todo el mundo percibe que con los aspectos organizacionales, los aspectos sociales y el dualismo forman la llave maestra del sistema. Sin embargo, no es posible para los constructores decir que de aquí en adelante adoptaron la receta toyotista en bloque y algunos aspectos del sistema no están integrados al paradigma.

Sobre el plano de la eficiencia del paradigma, más allá de las solas fábricas "transplantadas", la aplicación sucesiva de los elementos del paradigma parece poco a poco convergir. No es posible recordar aquí las diferentes realizaciones toyotianas en los Estados Unidos y en Europa. Puesto que el paradigma no podía ser impuesto de un solo golpe, se aplicó por etapas: automatización y robotización rápida y masivamente (Fiat, Renault, Volkswagen,...), gestión crítica iniciada en aval, flexibilidad del trabajo y reestructuración ya sea impuesta por la dirección (Fiat, después del fracaso de la huelga de 1980), o negociada con los sindicatos (Volkswagen), o aceptada bajo presión de la dirección (Francia, los "tres grandes" en los Estados Unidos). De antemano, las diversas formas de control obrero (en el taller como en Italia, en el reclutamiento como en Gran Bretaña, en la definición de las especializaciones como en los Estados Unidos, en la seguridad del empleo como en Francia) habían sido eliminadas. En todas partes el sindicalismo de industria, atacado, ha retrocedido, las instituciones y las convenciones colectivas fordistas, y lo ya adquirido a nivel del derecho del trabajo fueron reconsiderados; el patriotismo de empresa se extiende, la empresa tiende incluso a volverse uno de los últimos lugares de socialización. En fin, el dualismo tiende a propagarse.

Evidentemente, las tradiciones japonesas cambian con la transnacionalización cultural, el enriquecimiento material y la crisis actual podrían provocar algunas transformaciones. Pero si se conjugan los ambiguos llamados a una comprensión global de un sistema juzgado tan eficaz, incluso portador de eventuales adelantos democráticos y, juzgando el paradigma según sus obras y la convergencia de las prácticas, parece que

Occidente estuviera en vía de engullirlo todo, el contenido y sus formas. ¿Cómo no temer en el futuro la revancha de *Le Play* o de los ideólogos *vichystas*: la empresa como "comunidad de destino"? Lejos de ser un taller para una nueva democracia, en la dirección que el modelo sueco hizo pensar no hace mucho, el paradigma toyotista prepara la senda de una forma nueva de "servidumbre voluntaria". Es inútil hacer hervir las marmitas fordistas de la historia³⁵.

35. ¿Qué queda del modelo sueco? En 1974, Volvo en su fábrica de Kalmar pone en funcionamiento un sistema productivo radicalmente diferente del paradigma fordista y toyotiano. En 1989, en el emplazamiento de Uddevalla, la empresa desarrolla aún la originalidad de su modelo y Saab construye el mismo año, en Malmö, una fábrica que retoma ese paradigma sueco. La cadena de montaje es, ya sea suprimida (en Uddevalla, el montaje se realiza en carrocerías que, por primera vez, se vuelven inmóviles), ya sea muy reducida y de tal manera que el control del transportador mecánico es dejado a juicio de los trabajadores (Malmö). El trabajo es hecho por equipos organizados en talleres autónomos de seis a diez trabajadores que organizan su trabajo, controlan su tiempo dentro de los límites definidos, hacen el mantenimiento del material, y administran los aprovisionamientos de sus puestos de trabajo. La especialización de los hombres es radicalmente antitayloriana puesto que un mismo trabajador monta completamente un motor y debe hacerlo en un tiempo límite de 50 minutos. Los salarios de los obreros, muy generalmente calificados, son elevados. La multiplicación de máquinas y de autómatas de uso múltiple completan el sistema. Agreguemos que el entorno de trabajo es particularmente acogedor y que algunas instituciones coadministradas por el personal tienen como objetivo mejorar la calidad de vida fuera del trabajo. Esos aspectos técnico-organizacionales son tomados en un sistema en donde la protección social, la redistribución de los ingresos, las instituciones y las convenciones, la política económica y el sindicalismo son típicamente social-demócratas. Finalmente, un antifordismo producido por un hiperfordismo (Ford II) a nivel sociopolítico. Los caracteres de este último nivel desempeñan el rol estructurador, incitan la organización del trabajo a fundamentarse en equipos de trabajo autónomos, y el pleno empleo, el *turnover* y el ausentismo muy elevado (diez veces más elevado que en Francia, 20% más de ausentismo), imponen a la empresa atraer y estabilizar la mano de obra. Es sin duda alguna un paradigma socioeconómico específico y que se encuentra arraigado a la vez en una tradición sueca y en las modalidades propias a la producción de automóviles de lujo, pero un paradigma que permanece nacional, que no es ni prestado por otros constructores ni fácilmente transferible por las propias firmas suecas a sus fábricas del exterior. La severidad de la competencia transnacional, la necesidad de alianzas y concentraciones a esa escala y el dominio del nuevo espíritu de los tiempos ¿dejarán un sitio para ese provincialismo? No hay muchas esperanzas a corto plazo. Pero se probó que ese paradigma sueco podía funcionar eficazmente, el porvenir permanece abierto a largo plazo.