

## LAS MANOS DE LOS TRABAJADORES, SUJETAS POR LA TRADICIÓN

Por **PETER F. DRUCKER**

**Los japoneses están en gran parte exentos en sus fábricas de EE.UU. incluso en las sindicalizadas- de las normas de trabajo y clasificaciones de tareas que rigen en las fábricas en EE.UU. de sus competidores americanos.**

En los centenares de libros, artículos y conferencias sobre la competitividad americana o la falta de ella- las normas de trabajo y las restricciones en las tareas se mencionan muy raramente. Tales normas prohíben que un capataz lleve a cabo cualquier tarea de producción, ya sea tomar el puesto de un obrero que va al lavabo, reparar una herramienta o echar una mano cuando el trabajo se retrasa. Prohíben que 105 electricistas coloquen un taco cuando hay que instalar una caja de fusibles. Prohíben que los trabajadores pasen de una tarea a otra, confinándoles así a trabajos repetitivos, por ejemplo pintar a pistola puertas de coches. Y restringen mayormente aquello para lo que puede ser adiestrado un obrero. Y toda la evidencia disponible indica que las normas de trabajo y las restricciones en los empleos son la causa principal del "vacío de productividad" de la industria manufacturera americana (y europea)

Ciertamente, la productividad no es la panacea de la competitividad. Pero en lo que atañe a fabricar cosas, la productividad es la base. Y son precisamente aquellas industrias americanas y europeas en las cuales fabricar cosas está más sujeto a esas normas de trabajo y a esas restricciones acero, automóviles, electrónica de consumo, caucho, y además- las que han hecho el peor papel frente a los competidores del este de Asia.

### **"Doble sujeción"**

La mejor prueba del efecto de las normas de trabajo y restricciones a las tareas se encuentra en la industria americana de la construcción. Tiene, trabajando codo-a-codo, cuadrillas sindicadas con restricciones muy severas y cuadrillas no-sindicadas que no tienen restricciones. Ambos grupos forman parte de la misma compañía en la industria se le llama "doble sujeción"- y les dirigen las mismas personas. El tiempo que toma hacer una tarea individual, por ejemplo conectar una tubería de desagüe, es exactamente el mismo en ambos casos. Pero el equipo que trabaja bajo normas y restricciones necesita dos tercios más de gente para hacer el mismo trabajo en el mismo tiempo.

Un contratista afectado por la "doble sujeción" llevó a cabo recientemente un estudio sobre dos proyectos casi idénticos realizados por su compañía, uno por un equipo sindicado y otro por un equipo no-sindicado.

El equipo no-sindicado trabajaba una media de 50 minutos cada hora. El equipo sindicado trabaja 35 minutos; el resto del tiempo se veía forzado a esperar a que alguien volviera del lavabo o a que hubiera disponible un oficial para hacer un trabajo que un aprendiz podría haber hecho fácilmente, pero no estaba autorizado para ello. La cuadrilla sindicada también tenía que trabajar "falta-de-ayuda" durante 40 minutos hasta que alguien cualificado para conducir un camión volviera del taller con una pieza de recambio. Cuando esto sucedía en el proyecto no-sindicado, el capataz iba a buscar la pieza y el trabajo continuaba.

Resultado: La cuadrilla sindicada necesitaba ocho personas, y a la no sindicada le bastaba con cinco trabajadores. Cosa interesante, los grandes contratistas japoneses, a quienes se considera modelos de eficiencia, trabajan con aproximadamente la misma productividad, dicen todos los observadores, que los contratistas americanos no-sindicados.

Las normas de trabajo y las restricciones en las tareas explican también en gran medida la mayor productividad de las fábricas de EE.UU. y Europa propiedad de japoneses. El ejemplo más ilustrativo es uno inglés. En la planta de Nissan, en las Midlands, un trabajador produce 24 coches al año. En la Ford inglesa de Dagenham, en las afueras de Londres, un trabajador produce ¡seis!. La mitad de esta diferencia puede deberse a que Nissan compra fuera muchas más piezas que Ford. Aun así, sigue quedando un diferencial de productividad de 2 a 1.

Sin embargo, el tiempo que tarda un trabajador individual en hacer cualquier tipo de operación colocar el motor en el chasis, por ejemplo- es muy parecido en ambas plantas. Pero Dagenham tiene 125 clasificaciones de tarea, y cada una de ellas constriñe a los trabajadores a una tarea muy limitada; Nissan tiene cinco clasificaciones.

De modo parecido, la muy proclamada mayor productividad de las plantas de automóviles propiedad japonesa en EE.UU. -Honda en Marysville, Ohio, por ejemplo, o Toyota en Fremont, California es en gran parte, y quizá totalmente, el resultado de tener solamente de tres a cinco clasificaciones de tareas. General Motors, Ford y Chrysler han de cargar, cada una, con unas sesenta. Nuevamente, el tiempo que toma a un trabajador individual hacer la operación que sea es muy parecido en todas partes. Y sin embargo las plantas de propiedad japonesa producen del 30 al 50% más por trabajador y por día.

Un el libro sobre productividad "Tough Words for American Industry", por Hajime Karatsu, uno de los más importantes ingenieros de fabricación de Japón, (Productivity Press, Cambridge, Mass) predice que el mercado americano de productos manufacturados será eventualmente abastecido por una competencia entre compañías propiedad japonesa que fabrican en plantas en EE.UU., y compañías propiedad americana que importan los

mismos artículos a EE.UU. procedentes de plantas "off-shore" en Singapore o en el lado mexicano de la frontera. En algunas industrias, por ejemplo electrónica de consumo, esto ya está ocurriendo. La principal -y quizá única- razón está en que los japoneses, por ser recién llegados, están en gran parte exentos en sus plantas americanas aun en las sindicalizadas- de las normas de trabajo y de las restricciones en tareas que afectan a las plantas en EE.UU. de sus competidores americanos.

Una de las principales multinacionales estudió recientemente su producción de electrónica de consumo en EE.UU., Europa, Japón, Singapore, Corea del Sur y Hong Kong; estudió también la productividad de sus principales competidores japoneses y coreanos en las mismas áreas. El tiempo que toma llevar a cabo cualquier tarea determinada era en realidad algo más corto en sus fábricas de EE.UU. que en la mejor planta de su principal competidor japonés. Pero, en conjunto, sus fábricas americanas y europeas eran superadas en productividad por las plantas tanto suyas propias como de sus competidores- del este de Asia. La única explicación: En Estados Unidos y en Europa las fábricas de la compañía funcionan con más de 100 clasificaciones de tarea; las plantas del este de Asia tanto propias como de la competencia- tienen siete como máximo.

El vehículo para las reglas de trabajo y restricciones en tareas es, desde luego, el contrato laboral. Pero no hay que culpar solamente a los sindicatos. Los directivos empresariales están fallando también. Una razón importante de las normas de trabajo y de las restricciones a tareas es la estrecha mentalidad sobre dólares por hora con que los directivos occidentales enfocan las negociaciones laborales y su estrecha visión es compartida por los economistas, por los políticos, por la prensa y por el público.

A resultas de ello, los directivos han aceptado, a menudo ávidamente, normas de trabajo más estrictas y clasificaciones de tarea más restrictivas, a cambio de unos centavos menos por hora de trabajo. Las compañías, que siempre se centraron en el coste total del trabajo realizado mas que sólo en los dólares por hora de trabajo -IBM es una de ellas, por ejemplo no están afectadas, parece, por el "vacío de productividad", ni en sus plantas americanas ni en las europeas.

Pero también las directivas occidentales en su mayoría de nuevo IBM sería una importante excepción- rechazaron cualquier otra forma de seguridad en el empleo, una remuneración anual, responsabilidad para re-adiestrar y colocar fuera de la empresa a trabajadores sobrantes, etc. Eso obligó virtualmente a los sindicatos a presionar en lo relativo a normas de trabajo y restricciones en tareas. Al final, desde luego, éstas han demostrado ser más costosas, y en Europa occidental y de modo creciente en Estados Unidos, la ley ha impuesto caros sistemas de seguridad de empleo a añadir a las normas de trabajo y restricciones en tareas, con lo que las compañías manufactureras occidentales han recibido lo peor de ambos mundos.

Pero, entonces, los indicadores convencionales de que disponen tanto las directivas como los sindicatos disimulan también el coste de las normas de trabajo y de las restricciones en tareas. No lo recogen ni los estudios de tiempos y sistemas de los ingenieros industriales ni la contabilidad de costes. Aparece solamente en las cifras de "sistemas" tales como en el número de coches producidos por trabajador por año. Y hasta hace poco tales cifras simplemente no existían. El coste de las normas y de las restricciones era por tanto desechado como "Intangible", tanto por las direcciones de empresa como por los sindicatos.

¿Cómo saldremos del hoyo de las normas de trabajo que nosotros mismos hemos cavado?. Las direcciones de empresa americanas y los líderes sindicales americanos aunque no, de momento, muchos de sus homólogos de Europa se dan crecientemente cuenta de que han de salirse de él, y rápidamente. U.S. Steel ha más que doblado la productividad por trabajador en los últimos ocho años, en gran medida debido al recorte de normas y restricciones, y está ahora entre los productores de acero más productivos del mundo hace pocos años estaba casi en el fondo. Y el United Steel Workers Unión prestó su aquiescencia a la reducción de normas y clasificaciones, aun cuando tuvo que aceptar importantes recortes de puestos de trabajo y de afiliados.

### **Las alternativas**

En Ford, está en marcha un esfuerzo conjunto sindicato empresa para aumentar la productividad mediante el recorte de clasificaciones de tarea en una de las mayores plantas de la compañía. Con todo, no es nada fácil para la masa obrera aceptar la renuncia a lo que durante 40 años se les ha enseñado a considerar "ventajas", al tiempo que considerables reducciones en el número de puestos de trabajo, especialmente en industrias con crecimiento de empleo bajo o inexistente.

En una división de GM en EE.UU. y en la Ford de Gran Bretaña los trabajadores rechazaron los recortes en clasificación de tareas, aún cuando sus propios líderes sindicales les habían recomendado encarecidamente la aceptación. Pero ¿cuáles son las alternativas?. Una de ellas es la desaparición de los sindicatos. La industria americana de la construcción ha ido ya muy lejos en este sentido. ¿O vamos a acabar en la alucinante paradoja pronosticada por Mr. Karatsu, el ingeniero de fabricación japonés: Los; recién llegados del Japón y Corea fabricarán en EE.UU. y Europa, mientras que americanos y europeos se ven obligados por las normas de trabajo y las restricciones en tareas a ir "allende fronteras" para abastecer sus propios mercados nacionales?.

Publicado:

THE WALL STREET JOURNAL

2, Agosto, 1988