
Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas?

Un estudio de caso: trabajadores bolivianos afiliados a la Federación Obrera Local (FOL) en la primera mitad del siglo XX

MAXIMILIANO ZUCCARINO

Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Doctorando en Historia en el Instituto de Estudios Históricos y Sociales (IEHS), perteneciente a la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Miembro del Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales (Ceipil). Becario tipo I del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet).

E-mail: maximilianozuccarino@yahoo.com

Artículo recibido: 10 de junio de 2012.

Aprobado: 19 de octubre de 2012.

Artículo de investigación científica.

Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas? Un estudio de caso: trabajadores bolivianos afiliados a la Federación Obrera Local (FOL) en la primera mitad del siglo XX

Resumen

El presente trabajo se refiere al fordismo y al toyotismo, es decir, los modelos de organización productiva norteamericano y japonés más conocidos. A partir de un estudio de caso basado en testimonios de obreros bolivianos de las décadas de 1920 y 1930, se intentará demostrar que, aunque disímiles, dichos modelos productivos han demostrado no ser incompatibles.

Palabras clave: Modelos de organización productiva, fordismo, toyotismo, obreros bolivianos, décadas de 1920-1930.

Models american-fordist and japanesse-toyotist: are they two conflicting forms of productive organization? A case study : bolivian workers members Federacion Obrera Local (FOL) in first half of the twentieth

Abstract

This paper concerns the fordism and toyotism, the best known american and japanese models of productive organization. Supported in a case study based on bolivian workers' testimonies from 1920 and 1930 decades, it will be try to be demonstrated that, although different, these productive models have proved not to be incompatible.

Key words: Models of productive organization, fordism, toyotism, bolivian workers, 1920 and 1930 decades.

Les modeles americaine-fordista et japonaise-toyotista: deux formes d'organisation productive opposees? Une étude de cas: travailleurs boliviens affiliés á la Federacion Obrera Local (FOL) dans la première moitié du XX siècle

Résumé

Le présent travail parle de fordismo et toyotismo dire les modèles d'organisation productive américaine et japonaise le plus connues. A partir d'une étude de cas,

basé sur témoignages d'ouvriers boliviens des décades de 1920 et 1930 s'essayera de démontrer que ces modèles productives dissemblables ont démontré que ne sont pas incompatibles.

Mots clés: Modèles d'organisation productive, taylorismo, fordismo, toyotismo, ouvriers boliviens, décades 1920-1930

Modelos estadounidense-fordista e japonés-toyotista: dois jeitos contrastantes de organização produtiva? Um estudo de caso: trabalhadores bolivianos filiados à Federação Operária Local (FOL) na primeira metade do século XX

Resumo

Este artigo refere-se ao fordismo e toyotismo, isto é, os modelos de organização produtiva norte-americano e japonês mais conhecidos. A partir de um estudo de caso com base em depoimentos de trabalhadores bolivianos das décadas de 1920 e 1930, tentar-se-á provar que, apesar de diferenças, esses modelos produtivos têm mostrado não ser incompatíveis.

Palavras-chave: modelos de organização produtiva, fordismo, toyotismo, trabalhadores bolivianos, décadas 1920-1930

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda una temática a menudo dejada de lado en los análisis tradicionales sobre historia del trabajo pero que, como se puede apreciar a partir de parte de la bibliografía citada, ha suscitado recientemente el interés de un número cada vez mayor de historiadores: se trata de los distintos modos de organización de la producción en el lugar de trabajo. En función de ello, cabría señalar que el objetivo aquí perseguido es el de realizar, en una primera instancia, un estudio comparativo de dos exitosos aunque disímiles modelos de organización productiva: el norteamericano, identificado con el denominado fordismo, y el modelo japonés o toyotista. Partiendo de esa base teórica, se pretende trabajar con un estudio de caso, a saber, el de un grupo de trabajadores bolivianos de la primera mitad del siglo XX. Ellos, a través del relato de sus experiencias laborales recopiladas en una obra de Zulema Lehm y Silvia

Rivera¹, que ha resultado de un inestimable valor para la realización de este trabajo, permitirán descubrir hasta qué punto los dos modelos productivos previamente señalados, y a menudo entendidos como opuestos y contradictorios, a pesar de sus diferencias no solo son compatibles sino que, más aún, muchos de sus rasgos principales coexistían en la organización de algunas empresas en la Bolivia de los años veinte y treinta del siglo pasado.

1. FORDISMO Y TOYOTISMO

Para comenzar, resulta de suma importancia realizar un esbozo que dé cuenta de los rasgos principales de cada uno de los dos modelos apuntados, poniendo el énfasis en las diferencias entre estos, aunque señalando también algunas similitudes y características compartidas.

En cuanto al modelo más tradicional de ambos, el norteamericano, cabría señalar que debe ser enmarcado dentro de la denominada fase de la producción masiva, de acuerdo con la clasificación realizada por Neffa y De la Garza Toledo². Estos autores sostienen que existen varias fases en la historia económica de los países capitalistas entre el siglo XIX y comienzos del XXI: una primera etapa manufacturera; una segunda etapa caracterizada por la “gran industria” y la introducción del maquinismo; una tercera etapa de la *producción masiva*, iniciada hacia fines del siglo XIX a partir del principio de organización científica del trabajo basada en técnicas y métodos taylorianos; y, por último, una cuarta fase habría tenido comienzo en la década de 1980, vinculada al modelo japonés de producción.

Siguiendo a estos autores, los principales rasgos de la organización productiva en la tercera etapa estarían dados, entre otras cosas, por la estandarización de los medios de producción y de los insumos y la especialización de los trabajadores, lo que habría llevado a una subordinación de estos mientras, en simultáneo, las grandes empresas incrementaban su producción y productividad sin mayores inversiones. El sistema de producción en serie, el pago de salarios de acuerdo

1 Zulema Lehm y Silvia Rivera, *Los artesanos libertarios y la ética del trabajo* (La Paz: Ediciones del Taller de Historia Oral Andina THOA, 1988).

2 Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancias: conceptos y problematización”, en *Trabajo y modelos productivos en América Latina. Argentina, Brasil, México y Venezuela luego de la crisis del modelo neoliberal* (Buenos Aires: Clacso, 2010), 15-48.

al rendimiento y la contratación de obreros sin mayor calificación, cuyo trabajo se hallaba estrictamente limitado y prescripto, constituyen otros de los más importantes rasgos de la organización productiva en este periodo³.

Dentro de esta fase, continúan Neffa y De la Garza Toledo, el fordismo implicó una nueva norma de producción —la mecanización de las cadenas de montaje— acompañada de nuevas normas de consumo masivo —acceso a bienes de consumo durables por parte de los asalariados— y nuevas normas de vida de los trabajadores urbanos.

Otra de las principales características del modelo norteamericano o fordista, tal como señalan Battistini y Wilkis⁴, es que el énfasis está puesto en incentivar formas relacionales particulares entre los trabajadores, para difundir entre ellos la noción de eficiencia y eficacia en la tarea. Se promueve la idea de contribución de los trabajadores a la competitividad de la empresa, la cual debe evaluarla en la contratación, desarrollarla por el trabajo y su organización y, finalmente, reconocerla a través del salario y, quizás, por la carrera. Asimismo se incentiva la competencia entre pares, es decir, entre los trabajadores entre sí, en pos de alcanzar el desarrollo personal. De esta manera, de acuerdo con estos autores, el reconocimiento es asimilado a la demostración del éxito personal alcanzado por el propio esfuerzo.

Una última y útil aproximación al fordismo se deriva de otra de las obras de De la Garza Toledo⁵, quien asevera que el fordismo es entendido como un tipo de proceso de producción con un sistema de máquinas en línea continua y una organización del trabajo parcializado, con control de tiempos y movimientos, estandarizado; con producción y consumo en masa y con una gestión estatal y un sistema de contratos colectivos y de salario indirecto que asegurarían su reproducción.

Tal como se ha dicho, hacia la década de 1980 este eficaz método de organización productiva fue paulatinamente perdiendo terreno ante otro modelo:

3 Neffa y De la Garza Toledo, “Modelos económicos”.

4 Osvaldo Battistini y Ariel Wilkis, “De la familia Falcón a la familia Toyota”, en *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, comp. Osvaldo Battistini (Buenos Aires: Prometeo, 2004), 141-170

5 Enrique de la Garza Toledo, coord. *Estrategias de modernización empresarial en México. Flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo* (México: Fundación F. Ebert, 1998).

el japonés. Pero, ¿a qué se debió la crisis del modelo fordista de producción? Mientras para algunos se trató de una crisis básicamente del Estado keynesiano, interventor y social, para otros, la crisis del fordismo implicó un agotamiento del régimen técnico preexistente producto del costo del gigantismo, el aumento del trabajo improductivo en la empresa, la contradicción entre técnicas productivas rígidas y perspectivas macroeconómicas inciertas, la disgregación del orden económico internacional⁶ y la caída de la tasa de ganancia como resultado, entre otros factores, de la elevación de los costos salariales sin un aumento simultáneo de la productividad. Esta crisis del modelo hegemónico obligó a reformular no solo, como veremos, la práctica, sino también teorías tales como la de Braverman⁷, asentada en la relación entre cambios tecnológicos y el control de los obreros sobre su trabajo⁸.

Ahora bien, más allá del motivo por el cual el modelo fordista norteamericano entró en crisis, lo cierto es que ante esta surgieron otras formas alternativas de organización productiva, la más exitosa de las cuales fue el modelo japonés, también conocido como toyotismo. El toyotismo, de acuerdo a la cronología de Neffa y De la Garza Toledo, correspondería a la cuarta fase del desarrollo de los países capitalistas, iniciada en los años ochenta del pasado siglo. Sus principales características, de acuerdo a estos autores, serían el trabajo en grupos, el sistema “justo a tiempo” (que implica el abandono de la producción masiva estandarizada para centrarse en la diversificación de la oferta atendiendo a los gustos y necesidades de los clientes), el control total de la calidad, la búsqueda del perfeccionamiento continuo de la producción y la polivalencia funcional, con lo cual se dejaría de lado la división técnica y social del trabajo propia del sistema precedente⁹.

Dentro del análisis del modelo japonés y en relación con otro de los aspectos que interesan a los fines de este trabajo, De la Garza Toledo sostiene que:

6 Estos acuerdos se conocen como Bretton Woods, los cuales son las resoluciones de la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas, realizada en el complejo hotelero de Bretton Woods, Nueva Hampshire, Estados Unidos, entre el 1º y el 22 de julio de 1944, donde se establecieron las reglas para las relaciones comerciales y financieras entre los países más industrializados del mundo.

7 Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista* (México: Nuestro Tiempo, 1983).

8 De la Garza Toledo, *Estrategias*.

9 Neffa y De la Garza Toledo, “Modelos económicos”.

“[...] en cuanto al conflicto obrero patronal y las funciones de los sindicatos, las corrientes que reivindican a las formas japonesas de organización plantean que se transita hacia el fin de la lucha de clases o en otro nivel a las relaciones de cooperación entre capital y trabajo [...]. Los sindicatos entendidos como organizaciones de defensa de los trabajadores o bien de lucha dejarían de tener una función especial y los trabajadores llegarían a arreglos consensuales con el capital sin necesidad de sindicatos”.¹⁰

Battistini y Wilkis, por su parte, coinciden con las apreciaciones de Neffa y De la Garza Toledo respecto al trabajo en grupo y a la polivalencia como aspectos centrales del modelo japonés, y añaden otras características a la lista, tales como la búsqueda de autoactivación de los trabajadores y el paternalismo empresarial, cuya mejor versión la constituye el toyotismo. La principal premisa a seguir es que los asalariados se identifiquen con la empresa en su conjunto y para ello se emplean diversas estrategias, como el sistema de recompensas y castigos o la formación continua, destinada a desarrollar en los trabajadores las cualidades personales requeridas por el modelo: iniciativa, responsabilidad y trabajo en equipo. Otra de las estrategias empleadas en este modelo para lograr la total identificación de los trabajadores con la empresa es la de otorgarles ciertas garantías (de empleo, de carrera, de ingreso salarial), estar siempre alerta a sus demandas y establecer parámetros de reconocimiento del trabajador y su papel en el espacio laboral¹¹ (Battistini y Wilkis, 2004).

Como se advierte, la flexibilidad es una de las principales características del modelo japonés, en contraposición a una relativa rigidez del modelo fordista. Flexibilidad que se expresa, por ejemplo, en el recurso casi permanente a la polivalencia en el primero de los casos, mientras que en el segundo se propende por la especialización de los asalariados en una tarea específica, es decir, por la parcialización del proceso productivo, que encuentra su expresión más acabada en la conocida cadena de montaje. Sin embargo, las diferencias entre ambos modelos no terminan allí. Como hasta aquí se ha podido observar, son muchas las características que los distancian, entre las cuales podemos citar la estandarización de la producción en serie que pregona el modelo fordista, que entra en clara contradicción con el sistema “justo a tiempo” implementado

10 De la Garza Toledo, *Estrategias*, 30.

11 Battistini y Wilkis, “De la familia Falcón”.

en las empresas de origen japonés; el empleo en este último de estrategias de control y vigilancia entre pares, es decir, entre los propios obreros, evitando así el recurso a una figura antipática como la del capataz, muy propia del modelo norteamericano; la tendencia a la desindustrialización, aspecto central del estilo toyotista que no se encuentra presente en el caso estadounidense de organización productiva; o, como se ha visto, el hecho de que al tiempo que el modelo norteamericano-fordista tiende a fomentar la competencia, el japonés-toyotista pone el acento en el trabajo en equipo. Por último, podría señalarse también que, mientras en el primero de los casos lo que se busca es incrementar la eficiencia en el trabajo, en el segundo el objetivo central es lograr una fuerte identificación del trabajador con los valores de la empresa. Esto es lo que Battistini y Wilkis denominan adhesión *vía consenso*, mientras que, en oposición, el modelo estadounidense busca conseguir dicha adhesión por *adaptación forzada* a través de condicionantes ideológicos y, como se dijera, la puesta en competencia de los trabajadores. Según estos mismos autores, quizás una de las diferencias centrales entre ambos modelos es que la producción al estilo Toyota nunca pudo convertirse, como la de Ford, en la norma y constituyó siempre una excepción, y se trasladaron de ella a otros modelos *solo* sus aspectos de flexibilidad¹².

De la afirmación precedente se desprende un hecho no menor que da pie para bosquejar algunas de las similitudes existentes entre ambos métodos productivos, y es que el modelo toyotista también cuenta con ciertos atributos de rigidez. Tanto es así que los propios Battistini y Wilkis sostienen que este, al igual que el fordismo, hizo de la seguridad en el empleo, la carrera dentro de la empresa y el progreso económico sus premisas fundamentales, impregnando al mismo tiempo al trabajador con valores propios de la producción capitalista. Otra similitud entre ambos modelos señalada por los citados autores es el hecho de que tanto en uno como en otro se halla presente el discurso de la empresa frente a los trabajadores con el objetivo de lograr su adhesión a los valores de la firma, aunque queda claro, tras lo expuesto, que este componente se encuentra presente de modo mucho más fuerte en el caso japonés, y que se busca llegar a ese resultado por caminos diametralmente opuestos en uno y otro modelo. Finalmente, podría argüirse que el pago de salarios de acuerdo al rendimiento que se observa en el fordismo es asimilable al sistema de “premios y castigos” adoptados por el método toyotista, así como la contratación de

12 Battistini y Wilkis, “De la familia Falcón”.

obreros sin mayor calificación es también un factor común a ambos modelos, lo cual encuentra una prueba irrefutable, para el caso japonés, en el hecho de que la firma Toyota, una vez instalada en la Argentina en la década de 1990, buscó desde un principio reclutar para su plantel de trabajadores a jóvenes sin experiencia laboral ni sindicalización previas¹³.

Como se puede apreciar, las similitudes y, sobre todo, las diferencias entre el caso japonés y el norteamericano son numerosas, y es precisamente para profundizar en el análisis de ellas y ver hasta qué punto no impiden una cierta compatibilidad entre ambos modelos que se procederá al estudio del caso de los trabajadores bolivianos de la primera mitad del siglo XX a partir del relato de sus propias experiencias laborales.

2. AMÉRICA LATINA Y LOS MODELOS ECONÓMICOS

Para paulatinamente ir ingresando en el terreno de estos casos concretos, cabría señalar, a modo de contextualización regional y en relación con todo lo anteriormente expuesto, que en América Latina esta reestructuración productiva (entiéndase, la crisis del fordismo y la consiguiente transición al modelo toyotista) se ha dado de un modo más heterogéneo que en el caso de los países más desarrollados. En esta parte del globo este proceso se ha visto acompañado de polarizaciones de los aparatos productivos y heterogeneidad de las bases socioétnicas dentro de una misma empresa, lo que ha dado como resultado, por ejemplo, aplicaciones parciales de la calidad total y el “justo a tiempo”¹⁴.

Llegados a este punto, resulta de suma utilidad recurrir al concepto de modelo económico acuñado por Neffa y De la Garza Toledo. Por modelo económico se entiende todo intento de formalización de la estructura y el funcionamiento de un sistema productivo nacional, incluyendo los objetivos perseguidos por los actores económicos, su comportamiento y sus posibles resultados¹⁵. Partiendo de esta base, los autores realizan una clasificación de los distintos modelos económicos existentes. Para los fines de este trabajo, sería interesante tomar en consideración los modelos que los autores adjudican a los países latinoamericanos, y dentro de ellos específicamente los que podrían ser aplicables al caso

13 Battistini y Wilkis, “De la familia Falcón”.

14 De la Garza Toledo, *Estrategias*.

15 Neffa y De la Garza Toledo, “Modelos económicos”.

de Bolivia, a fin de poder contextualizar el ámbito en que se desarrollaron o desenvuelven los actores que serán objeto de análisis.

En tal sentido, podría decirse que el caso boliviano no se enmarcaría dentro de ninguna categoría específica de las propuestas por los autores, sino que más bien confluyen en él aspectos de, al menos, tres de los modelos por ellos definidos.

Del *modelo heterogéneo, desigual y rentista* se da el hecho de un crecimiento impulsado por la exportación de materias primas poco o nada manufacturadas y por una distribución concentrada y desigual de los excedentes generados, mayormente acaparados por empresas transnacionales y sectores nacionales dominantes, que lo redistribuyen a otras capas sociales parcialmente y de acuerdo a sus necesidades e intereses. De esta manera, la evolución de las cotizaciones mundiales de los *commodities* determina el ritmo de crecimiento del producto interno bruto (PIB), y se dispone de poca autonomía para amortizar los *shocks* imprevistos de la economía internacional.

Paralelamente, se hallaban (y hallan) presentes en Bolivia características propias del modelo que los autores han dado en llamar *arrastrado por la inversión extranjera directa*, vinculado, lógicamente, al ya mencionado fuerte peso de las empresas transnacionales en el país. De esto se deriva la incorporación de bienes de producción e insumos de un modo restringido solo a las ramas del sistema productivo nacional donde se encuentran recursos naturales y se obtienen facilidades y ventajas impositivas. En consecuencia, este modelo está centrado en la producción destinada al comercio exterior y no en el mercado interno. Se observa la formación de enclaves económicos que implican un muy leve impacto sobre el resto de la economía debido a la escasa articulación e integración productiva y al hecho de que la mayor parte de los excedentes son repatriados a las casas matrices de origen; no se advierte ante esta situación una reacción estatal a partir del estímulo a la creación de empresas de capital nacional. De esta manera, la generación de empleo productivo es limitada y concentrada en los sectores más productivos de la economía nacional, y se registra en general una tendencia al control de los salarios.

El tercer modelo aplicable en parte a Bolivia es el que los autores han denominado *orientado a la exportación de productos agropecuarios* poco o nada elaborados. En el caso boliviano, más que de productos agropecuarios habría que hablar

de productos derivados de la minería, pero la lógica establecida es la misma, y muy similar a la del modelo anterior: concentración y especialización de la producción primaria en una reducida cantidad de bienes, producción orientada en función de las oportunidades brindadas por los mercados internacionales, fuerte apertura exportadora y dependencia de bienes importados de carácter estratégico, tales como insumos intermedios y bienes de capital¹⁶.

3. EL CASO BOLIVIANO. LA GUERRA DEL CHACO Y LA INCIPIENTE ORGANIZACIÓN OBRERA

Profundizando en el caso específico boliviano, y en consonancia con los modelos planteados por Neffa y De la Garza Toledo, podría decirse que en la Bolivia de los años veinte y treinta del siglo pasado se dio una constante expansión exportadora del estaño, lo que permitió a su magnate principal, Simón Patiño, alcanzar cuotas de poder extraordinarias. De la mano del *boom* estañífero se dio un desarrollo ostensible en algunos centros urbanos, la instalación de industrias ligeras y, en consecuencia, la formación no solo de un núcleo proletario minero sino, más aún, de una incipiente clase obrera. No obstante, hasta la década de 1930 los protagonistas populares de la política fueron aquellos surgidos de la realidad precapitalista: los gremios de artesanos. La prueba fehaciente de esta creciente organización proletaria la brindan las sucesivas federaciones obreras que fueron surgiendo desde 1908: la Federación Obrera de La Paz, la Federación Obrera Internacional, la Federación Obrera del Trabajo (FOT), la Federación Ferroviaria de Oruro (primer sindicato nacional organizado)¹⁷ y, finalmente, la Federación Obrera Local (FOL), a la cual estaban afiliados los trabajadores cuyos testimonios serán analizados más adelante.

En cuanto al posterior derrotero de la clase trabajadora en Bolivia, solo restaría mencionar que la guerra del Chaco contra el Paraguay (1932-1935) fue el punto de partida de los movimientos más importantes y la referencia imprescindible para comprender hechos y actitudes posteriores, desde el momento en que la mayor parte de los ejércitos movilizados estaban compuestos por campesinos que, aun sin tener una concepción definida acerca del capitalismo ni de la

16 Neffa y De la Garza Toledo, "Modelos económicos".

17 Cayetano Llobet Tabolara, "Apuntes para una historia del movimiento obrero en Bolivia", en *Historia del movimiento obrero en América Latina*, coord. Pablo González Casanova (México: Siglo XXI, 1984).

Standard Oil¹⁸, aprendieron en los campos de batalla a forjar una nacionalidad boliviana que, en lo sucesivo, estaría vinculada inextricablemente a lo popular, es decir, al campesinado y a la clase obrera¹⁹.

En lo concerniente a la FOL, creada a principios de la década de 1920, a medida que la amenaza de guerra con el Paraguay se hacía cada vez más evidente, se ensayaron planes de unificación con la FOT a fin de hacer un frente común ante la casta dominante que, en opinión de Lehm y Rivera, buscaba a través del conflicto armado forzar un desenlace conservador y represivo en la guerra interna que libraba contra los trabajadores, justificando la represión hacia el interior de la frontera a partir de la emergencia nacional declarada producto de la guerra externa. Y no solo eso; según palabras de un antiguo miembro del Sindicato Central de Constructores y Albañiles, el entonces presidente Salamanca declaró la guerra al Paraguay a fin de alistar en el ejército y enviar al frente de batalla a todos los desocupados para de este modo reducir el número de huelgas y reclamos populares. No obstante, tras el conflicto y la derrota boliviana en la guerra, la clase dirigente fue culpabilizada, lo que dio lugar a una ampliación del espectro de las demandas de los excombatientes, entre ellos importantes núcleos obreros y campesinos indígenas²⁰.

4. LOS OBREROS BOLIVIANOS DE LA FOL

En este contexto apareció en escena la FOL. Y es a partir de aquí que el análisis va a centrarse casi con exclusividad en la obra de Lehm y Rivera y en los testimonios recogidos por estas autoras de algunos de quienes fueran miembros de dicha organización. Cuatro de ellos, José Clavijo, Juan de Dios Nieto, Lisandro Rodas y Max Mendoza, aseveran que en su seno la FOL llegó a abrigar a gran parte de los sindicatos entonces existentes, entre ellos los de sastres, carpinteros, peluqueros, matarifes, fabriles, de la curtiembre, mecánicos que trabajaban en fábricas o independientes, sombrereros, floristas y, en un principio, también incluso al importante sindicato de los mineros. Todos coinciden en que, hasta la guerra del Chaco, los proletarios propiamente dichos constituían una minoría

18 Megaempresa petrolera norteamericana instalada por aquel entonces en Bolivia, donde adquirió una preponderancia política y económica excepcional. Se llegó incluso a decir que fue esta firma la que empujó al Estado boliviano a declarar la guerra al Paraguay para buscar una salida atlántica a su producción de crudo.

19 Cayetano Llobet, "Apuntes para una historia".

20 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

dentro de la Federación y la mayoría eran artesanos²¹. Como se puede apreciar, la magnitud de la organización y la diversidad de sindicatos que acogía no eran nada desdeñables.

En cuanto al gremio de los maestros constructores, por ejemplo, siempre con base en los testimonios de numerosos afiliados a la FOL de la época, podría decirse que los abusos por parte de los gamonales para con los obreros estaban a la orden del día: les pagaban lo que ellos querían, la jornada laboral era de casi catorce horas con contados descansos y eran constantemente vigilados y perseguidos por capataces, quienes los trataban violenta y despiadadamente y, lo peor de todo, es que no tenían adónde recurrir ante todos estos atropellos²². Como se observa, este sistema de trabajo dista mucho de cualquiera de los dos modelos analizados al comienzo, aunque podría decirse que, al menos en un punto, se acerca más al modelo norteamericano, y es en el empleo de capataces, cargo insustituible en el método fordista de producción que, muy por el contrario, como se ha visto, no está presente en el modelo japonés. La ausencia de una organización a la cual recurrir ante los reiterados abusos por parte de los patrones, como podría ser el sindicato, es también por demás significativa.

En lo relativo al gremio de los sastres, los entrevistados José Clavijo y Desiderio Osuna desde un comienzo marcan las diferencias entre el anterior sistema artesanal y el fordista, que gradualmente se iba imponiendo. Sostienen que mientras antiguamente los recién iniciados entraban a los talleres como aprendices y aprendían allí el oficio lentamente, en los tiempos que corrían los trabajadores entraban a una fábrica y en una semana ya estaban a cargo del manejo de una máquina. En lo atinente a las condiciones de trabajo propiamente dichas, los entrevistados no son solo conscientes de la explotación de la que eran objeto, al igual que sus pares de la construcción, sino que van más allá. Uno de ellos afirma que “en mi caso, yo sabía que era cotizado porque sabía mi capacidad técnica en el trabajo, entonces yo le planteaba al patrón, al maestro: ‘Me pagas tanto y no me haces faltar trabajo, tres vestones a la semana, que es con lo que yo puedo vivir’”²³.

21 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

22 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

23 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*, 128.

Es interesante este grado de conciencia adquirida por parte de estos trabajadores respecto a su posición estratégica en el proceso de trabajo. Quien aborda esta temática de un modo detenido es John Womack Jr.²⁴, al definir las posiciones estratégicas, siguiendo a Dunlop, como cualesquiera que les permitieran a algunos obreros detener la producción de muchos otros. En este sentido, continúa Womack, la principal fuerza del trabajo es en sentido negativo, es decir, por lo que quita o resta a la producción cuando deja de operar, que adquiere especial relevancia cuando se trata de posiciones industrial y técnicamente estratégicas. Como se ve, cualquiera podría afirmar, sin temor a equivocarse, que este sastre boliviano de la FOL pareciera haber leído a Dunlop o a Womack Jr. al hacer tales declaraciones...

Otra de las cuestiones que estos individuos remarcan en sus testimonios, y que también demuestra el alto grado de conciencia alcanzado, es cómo se los manipulaba psicológicamente con promesas laborales, a sabiendas de la necesidad de trabajo existente. Sostienen que también influía el asunto moral, en tanto y en cuanto los operarios llegaran a sentirse rechazados y poco competentes²⁵. A propósito de esta idea de sentimiento de exclusión o miedo al fracaso, Burawoy²⁶ plantea una teoría de los juegos en el lugar de trabajo. En este sentido, afirma el autor, los factores derivados del fracaso en las tareas del proceso productivo tomado como un juego pueden llevar a la frustración y a la estigmatización social, proveniente no solo desde las cúpulas de la empresa sino también por parte de los propios compañeros de trabajo. Esto, sin dudas, guarda estrecha relación con una de las características señaladas para el modelo fordista y es cómo el reconocimiento dentro de la fábrica es asimilado al éxito personal alcanzado a través del esfuerzo.

Los carpinteros entrevistados, por su parte, comentan que el trabajo estaba organizado en maestranzas, a las que definen como pequeñas fábricas de entre quince y veinte trabajadores, con un modesto aserradero y diversas maquinarias. En dichas maestranzas los trabajadores afirman haber impulsado la organización en sindicatos, aunque no obstante hubo excepciones, como la de un tal Salvatierra, propietario de una maestranza y un taller grande, quien impulsaba

24 John Womack Jr., *Posición estratégica y fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros* (México: Fondo de Cultura económica, 2007).

25 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

26 Michael Burawoy, *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista* (Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989).

él mismo el sindicato y organizaba a sus propios operarios²⁷. ¿Acaso no constituye este ejemplo un caso temprano de organización sindical “a la japonesa” en la cual la empresa busca quitar peso a los sindicatos a partir de asumir, de uno u otro modo, sus funciones? No obstante esta excepción, la regla parece haber sido los intentos de organización sindical por parte de los propios obreros, respondiendo al modelo típico estadounidense-fordista, esencialmente al estadio que Burawoy denomina *forma despótica de la organización política interna*, en la cual la relación entre dirección y trabajadores reproducía el modelo de la relación entre dueño y siervo. El auge de las grandes empresas y, precisamente, del sindicalismo, habrían permitido, con el correr del tiempo, la superación de esa instancia despótica, dando paso a una hegemónica, en la cual se observa una participación limitada de los trabajadores en el gobierno de la empresa²⁸.

Por último, Santiago Ordóñez, mecánico y, según sus propias palabras, agitador y de nivel educativo muy precario²⁹, brinda una perspectiva acerca de su gremio a través de su experiencia personal. Este trabajador deja entrever, sin saberlo, en qué medida ambos modelos, el norteamericano y el japonés, coexistían de algún modo en el país del altiplano por aquellos años. Por un lado, Ordóñez afirma que en uno de sus empleos desde la propia patronal lo instaban a no enrolarse en organizaciones sindicales, y le ofrecían a cambio, si se mantenía independiente, pagarle el sueldo que él mismo fijase³⁰. Esta actitud por parte de la firma resulta muy interesante, y la coloca, por un lado, dentro del paradigma fordista que entiende las relaciones capital-trabajo en términos conflictivos, al considerar a los sindicatos como vehículos de lucha y organización obrera potencialmente peligrosos para sus intereses; mientras que por otro lado implica la adopción de una actitud claramente enmarcada en la lógica toyotista de búsqueda de un consenso entre capital y trabajo.

Acto seguido, este trabajador boliviano relata cómo, a lo largo de su carrera laboral, ha realizado diferentes funciones: ajustador de motores, tornero, mecánico de banda, etc. Del mismo modo, señala cómo lo han utilizado, dentro de una

27 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

28 Burawoy, *El consentimiento*.

29 El hecho de ser, como tantos otros, un trabajador de escasa formación educativa (hasta tercer grado de la primaria según sus dichos) no es un dato menor ni que debiera pasarse por alto, ya que constituye una ejemplificación clara de lo que se mencionara al comienzo acerca del sistema fordista de producción: su búsqueda de trabajadores con un bajo nivel académico.

30 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

misma firma, para múltiples tareas, comenzando en la maestranza: “Después me han mandado a la fundición, [...] después, otra vez a la maestranza; [...] después me han sacado de ayudante de mecánico, me han puesto de ayudante de prensa, después de ayudante de tornero... [...] Se ha ido el cepillador y me han puesto en los cepillos”³¹.

Es evidente, pues, que la polivalencia ensayada desde el modelo toyotista no es ninguna novedad. Lo que sí ha variado, quizás, es la perspectiva con que se aborda la cuestión, ya que mientras Ordóñez advierte este proceso como algo positivo, que lo ha ayudado a aprender todos los rubros referidos a la mecánica, hoy en día la polivalencia es, en líneas generales, vista como un aspecto sintomático de flexibilidad laboral³².

Por último, Ordóñez enumera, por momentos indignado, una serie de abusos de los que eran víctimas él y sus compañeros de trabajo, entre ellos una jornada laboral de diez horas, la obligatoriedad de pago por parte de los obreros ante la ruptura de algún instrumento de trabajo, la ausencia de una ley de accidentes del trabajo y, en líneas generales, la arbitrariedad, el autoritarismo y la explotación por parte de los capitalistas. En consecuencia de todo ello, continúa, se organizó el sindicato, muy a disgusto del gerente de la fábrica³³.

Para finalizar con el caso boliviano, habría que citar algunas otras apreciaciones por parte de los trabajadores entrevistados, no ya hablando de ningún gremio en particular, sino, en líneas generales, sobre las condiciones de trabajo y el sistema de organización productiva de la época. Por un lado, los operarios se muestran críticos ante los nuevos métodos fordistas que se estaban imponiendo, basados en la estandarización y la producción en serie, lo cual, a su criterio, si bien es útil para ahorrar tiempos y costos de producción va en detrimento de

31 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*, 138.

32 Según la definición de flexibilidad proporcionada por De la Garza Toledo, esta consiste en “la capacidad gerencial de ajustar la planta laboral a las necesidades cotidianas de la producción, de usar a los trabajadores en el proceso de trabajo de acuerdo a las necesidades en cada punto del proceso” (*Estrategias*, 36). Esta sería una flexibilidad de tipo *funcional* (nada más alejado del modelo fordista, que pregona la especialización de los obreros en la realización mecánica de una tarea específica dentro del proceso productivo). Si bien De la Garza Toledo no propone una visión intrínsecamente negativa de la flexibilidad, desde aquí se postula que esta, desde el momento en que busca atender a las necesidades de la empresa a costa del trabajo de los obreros, adquiere una connotación indudablemente negativa para los intereses de los trabajadores.

33 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

la calidad que ofrece la producción artesanal, a la que perciben con nostalgia en decadencia ante la gran industria y el gran capital. Critican, asimismo, el carácter meramente comercial de esta nueva forma de producción, también en oposición al sistema artesanal, el cual se basaba en trabajos por encargo y no destinados al comercio³⁴. Sin duda, lo que se aprecia aquí, a partir de estos relatos, es el momento de transición de la segunda a la tercera etapa en el desarrollo de los países capitalistas de las enumeradas por Neffa y De la Garza Toledo³⁵.

Otro aspecto que resaltan es la procedencia de los agremiados, en su mayor parte campesinos, provincianos, sin una mayor tradición y experiencia en el ámbito laboral y sindical³⁶. Este hecho no es menor si se tiene en cuenta que una política idéntica fue llevada a cabo por la empresa Toyota al instalarse en nuestro país: la contratación de jóvenes sin experiencia en lugar de trabajadores experimentados y politizados.

Un último comentario acerca de la realidad diaria en el interior del taller hace referencia, tal como se da en el modelo norteamericano, a la competencia interna entre los trabajadores, especialmente la discriminación por origen, por parte de los técnicos más experimentados para con los recién llegados fruto, principalmente, de su temor a ser desplazados³⁷.

Ya explicados los modelos teóricos y expuesto el estudio de caso, se está en condiciones de extraer algunas conclusiones al respecto, muchas de las cuales han sido ya esbozadas a lo largo del cuerpo del trabajo.

CONCLUSIONES

Sin duda, pueden extraerse valiosas conclusiones en relación con el eje central del presente trabajo, esto es, la validez o no de la aplicación de los modelos de análisis propuestos —el modelo de organización productiva estadounidense-fordista y el japonés-toyotista— y hasta qué punto estos constituyen realmente experiencias, ora diferenciadas, ora compatibles.

34 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

35 Neffa y De la Garza Toledo, “Modelos económicos”.

36 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

37 Lehm y Rivera, *Los artesanos libertarios*.

A pesar del hecho de que, desde lo teórico e incluso desde la práctica concreta, estos dos sistemas de organización de los procesos de trabajo han demostrado estar claramente diferenciados, de lo cual se deja constancia al comienzo del presente estudio, la experiencia transmitida por los trabajadores bolivianos afiliados a la FOL durante la primera mitad del siglo XX plantea un serio interrogante acerca de en qué medida tanto el método norteamericano como el japonés son incompatibles. Queda claro, pues, que una cosa es hablar de diferenciación y otra, muy distinta, es hablar de incompatibilidad. Y esto deriva del hecho de que, a partir de los testimonios del mencionado grupo de operarios, es posible apreciar cómo rasgos tanto de uno como de otro modelo se hacían presentes y se combinaban en su realidad laboral cotidiana. Por un lado, aparecen claramente delineadas características muy propias del sistema fordista, entre las que cabe mencionar la vigilancia del trabajador por medio de capataces, la búsqueda de operarios con escaso nivel educativo, la exacerbación de la competencia entre los propios trabajadores, la aceptación o rechazo de acuerdo a parámetros vinculados al éxito derivado del esfuerzo personal, y una lógica empresarial orientada en los términos tradicionales de oposición entre capital y trabajo; por otro lado, estas características coexistían con rasgos propios del modelo toyotista, tales como, en oposición a esto último, la búsqueda abierta del consenso entre capitalistas y trabajadores en detrimento del sindicato, la contratación de jóvenes sin experiencia laboral ni sindical previa, y por tanto maleables en virtud de los valores propugnados por la empresa y, finalmente, la polivalencia funcional.

Esta mixtura observada en la experiencia histórica boliviana quizás sea útil, a modo de antecedente, para comprender por qué la transición posterior del fordismo al toyotismo en los países latinoamericanos tuvo esa cuota de heterogeneidad y ese carácter incompleto que se han señalado al comienzo del trabajo. Pero, por sobre todas las cosas, lo que queda claro es que tanto el fordismo como el toyotismo, si bien representan ideas acerca de cómo organizar el proceso productivo muy diferentes, no son en modo alguno incompatibles. Las contradicciones existentes en las condiciones laborales imperantes en una Bolivia que, por los años veinte y treinta del siglo pasado, experimentaba abiertamente el proceso de transformación derivado de la superación de un régimen productivo esencialmente artesanal por uno de tipo “industrial” y, en ese sentido, sí de carácter eminentemente fordista en cuanto a producción masiva y estandarizada, constituyen una prueba cabal de ello.

BIBLIOGRAFÍA

- Battistini, Osvaldo y Ariel Wilkis. “De la familia Falcón a la familia Toyota”. En *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, editado por Osvaldo Battistini. Buenos Aires: Prometeo, 2004.
- Braverman, Harry. *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro Tiempo, 1983.
- Burawoy, Michael. *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.
- De la Garza Toledo, Enrique, coord. *Estrategias de modernización empresarial en México. Flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*. México: Fundación F. Ebert, 1988.
- Lehm, Zulema y Silvia Rivera. *Los artesanos libertarios y la ética del trabajo*. La Paz: Ediciones del Taller de Historia Oral Andina (THOA), 1988.
- Llobet Tabolara, Cayetano. “Apuntes para una historia del movimiento obrero en Bolivia”. En *Historia del movimiento obrero en América Latina*, coordinado por Pablo González Casanova. México: Siglo XXI, 1984.
- Neffa, Julio César y Enrique de la Garza Toledo. “Modelos económicos, modelos productivos y estrategia de ganancias: conceptos y problematización”. En *Trabajo y modelos productivos en América Latina. Argentina, Brasil, México y Venezuela luego de la crisis del modelo neoliberal*, Buenos Aires, Clacso, 2010.
- Womack Jr., John. *Posición estratégica y fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*. México: Fondo de Cultura Económica, 2007.