



S'INCREMENTA L'APLICACIÓ DE MÈTODES DE TREBALL NIPONS

Treballar com japonesos

Cinquanta empreses de l'estat espanyol han incorporat plenament els mètodes de treball japonesos coneguts com el «just in time». La reducció de plantilles, la saturació del treball i l'aparició de noves malalties laborals en són les primeres conseqüències.

Albert Vicent

La fórmula màgica es diu *just in time*. La patent, japonesa. El pare de la idea: Taiichi Ohno, primer vice-president de Toyota Motor Corp., societat que, en plena voràgine de la crisi econòmica dels 70, va sorprendre la competència oferint beneficis, mentre la resta de les empreses lluitaven per trampejar les conseqüències de l'alça dels preus del petroli. Tot un símptoma que preveia l'ascendent paper de l'economia nipona en l'escenari internacional.

Sota l'epígraf del *just in time* apareixen una sèrie de mètodes de treball i organitzacions empresarials que tenen per objectiu últim l'augment de la productivitat i, com a conseqüència directa,

l'increment dels beneficis. El lema que l'identifica és: «la màxima qualitat amb el major estalvi» i demana la completa incorporació de les noves tecnologies a les plantes de producció.

El *just in time* es va estendre ràpidament per les empreses del sol naixent i des d'enllà les multinacionals nipones s'encarregaren d'exportar-lo. La factoria de Nissan a Barcelona fou la pionera a l'estat espanyol. Després vindrien L'Oreal i tot el sector de l'automòbil, on els resultats han estat espectaculars. FASA-Renault, Peugeot-Talbot, Ford, General Motors, Citroën i Seat s'han fet amb notables creixements de productivitat en els darrers anys. Enasa, Cesel-sa, i Perfumerias Gal a Madrid i Derby, Gaggia i Nutrexp a Catalunya són altres societats on el *just in time* s'aplica

avui d'una llista total de més de cinquanta firmes.

Proveïdors i treballadors, al límit

Les condicions *sine qua non* perquè el *just in time* siga efectiu passen pel canvi de mentalitat dels proveïdors i la plena col·laboració dels treballadors.

El *just in time* produeix sota comanda amb programes diaris de fabricació, de manera que totes les unitats que ixen de les cadenes de muntatge estan ja venudes. Per tant, desapareix el risc d'acumular estocs. Això tan sols és possible amb l'aplicació de l'anomenat sistema Kamban, a través del qual el proveïdor realitza diàriament els enviaments ajustats a la producció.

Si amb els mètodes tradicionals el subministrador tan sols s'ocupava d'enviar les peces, amb l'aplicació del sistema Kamban el proveïdor queda encarregat de la producció de les peces i el lliurament diari d'aquestes i garanteix el nombre d'unitats exactes i una qualitat prou perfecta per a entrar directament a les cadenes de muntatge. L'empresa receptora economitza estocs, temps, personal dedicat als controls de volum i qualitat i estalvia magatzems dins de la línia generalitzada de reducció d'espais interiors de planta en processos de producció.

El sistema, però, té un risc: que es ta-

funcionament de cada àrea laboral. I a més és premiat. Per exemple, la Ford, on es remunera els treballadors amb recompenses que oscil·len entre les 10.000 pessetes i un cotxe, segons la importància de la millora aportada.

La introducció del *just in time* va acompanyada de l'eslògan «l'empresa és del treballador i ell inventa». En la pràctica són petites innovacions que, una vegada aplicades, reporten un mínim estalvi de materials, temps d'avaría, espai, costos o temps morts però que, en el còmput global dels estudis generalitzats dels enginyers, tenen un pes específic que cal tenir en compte.



El '*just in time*' ha estat la clau del bon moment que travessa el sector de l'automòbil.

llen els mitjans clàssics de transport. Així, en la darrera vaga del transport per carretera, el cel que cobreix la factoria de Ford a Almussafes va quedar envaït pels helicòpters amb què els proveïdors aconseguiren que no es tallara el ritme de producció.

Les millores, però, encara poden ser ampliables. Es tracta, a més, d'augmentar en productivitat i rebaixar els costos de personal disminuint la mà d'obra directa. Tot i ser un sistema lesiu per a les reivindicacions sindicals, paradoxalment, el *just in time* requereix la col·laboració dels treballadors. Els introductors dels mètodes de treball japonesos s'han adonat que ningú coneix millor el lloc de treball que el mateix operari que l'ocupa durant 7 hores diàries. Per tant, les empreses han decidit seguir el joc de fer *gerents* dels llocs de treball els mateixos treballadors.

Això significa que a l'operari se li dona l'oportunitat d'oferir millores en el

La gran majoria dels treballadors queden, en un principi, seduïts pel *just in time*. I no és per a menys si contemplem que l'automatització, la uniformització i la massificació són els qualificatius que adjectiven els més moderns mètodes de treball. Una mostra: a la planta que General Motors Espanya té a Figueruelas (Saragossa), un terç de la plantilla es dedica tan sols al manteniment, sense intervenir en la producció. Els treballs han quedat tan simplificats que els especialistes proposen que l'edat mental de l'operari d'equips de control numèric siga de 12 anys.

Per a Juan Sifre, responsable de la secretaria de formació de CCOO-PV, és comprensible que els interessos del treballador s'identifiquen amb els de l'empresa. «La motivació de sentir-se professionalment útil en un moment en què augmenten les polivalències i la pèrdua de l'ofici, té molt més pes que qualsevol incentiu extern. És la considera-

ció en una relació laboral distinta i suposa la incorporació del mateix treballador als plans, psicologia i objectius empresarials».

Retall de plantilles i malalties

Si bé aquest sistema influeix favorablement en l'autoconsideració del treballador, les repercussions al conjunt del col·lectiu laboral són negatives. Així, el temps estalviat com a conseqüència dels suggeriments aportats pels treballadors no va en benefici de l'operari, ja que aquest, o bé assumeix una nova funció o bé veu com se li augmenta el ritme de producció, de manera que el gran beneficiari és, inevitablement, l'empresa. En altres ocasions, malgrat que s'argumenta que les plantilles no disminuiran, la suma total de temps estalviats acaba provocant el retall de plantilles.

Són les derivacions del sistema de mesura de treball alemany REFA, un mètode criticat pels sindicats, ja que consideren que en l'avaluació dels temps necessaris per a executar una acció s'escamoteja part del temps de recuperació per fatiga. Tant que en alguns casos els sindicats apunten que l'increment de ritmes de producció pot haver fet augmentar la productivitat entre un 40 i un 50 per cent.

Les reduccions de plantilles a les factories de Fasa Renault i Ford, on la producció de cotxes per dia ha augmentat, avalen aquesta postura. Si Ford va començar el 1976 amb una producció de 520 cotxes per torn i una plantilla de 10.500 treballadors fixos i cap eventual, a hores d'ara la producció ha augmentat fins als 700 cotxes per torn i la plantilla ha quedat reduïda a 8.387 treballadors fixos, però amb la incorporació de més de 600 d'eventuals. No en va el sector de l'automòbil, amb beneficis molt sucosos, té previst invertir en els pròxims quatre anys més d'un bilió de pessetes en la incorporació de noves tecnologies de treball.

Una segona repercussió és l'increment d'hores extres com a valor afegit de la jornada laboral, un temps necessari per evitar els colls de botella a les cadenes de muntatge i que les empreses remuneren molt per damunt de la jornada laboral. Estretament lligat, apareix el tema de les subcontractes, com a fórmula per a suplir l'esclatxa que deixen les hores extres. La contractació de mà d'obra a altres empreses és també durament censurada pels sindicats, que critiquen el desviament de funcions i tasques pròpies de les factories

Noves tecnologies: del tòtem a la participació

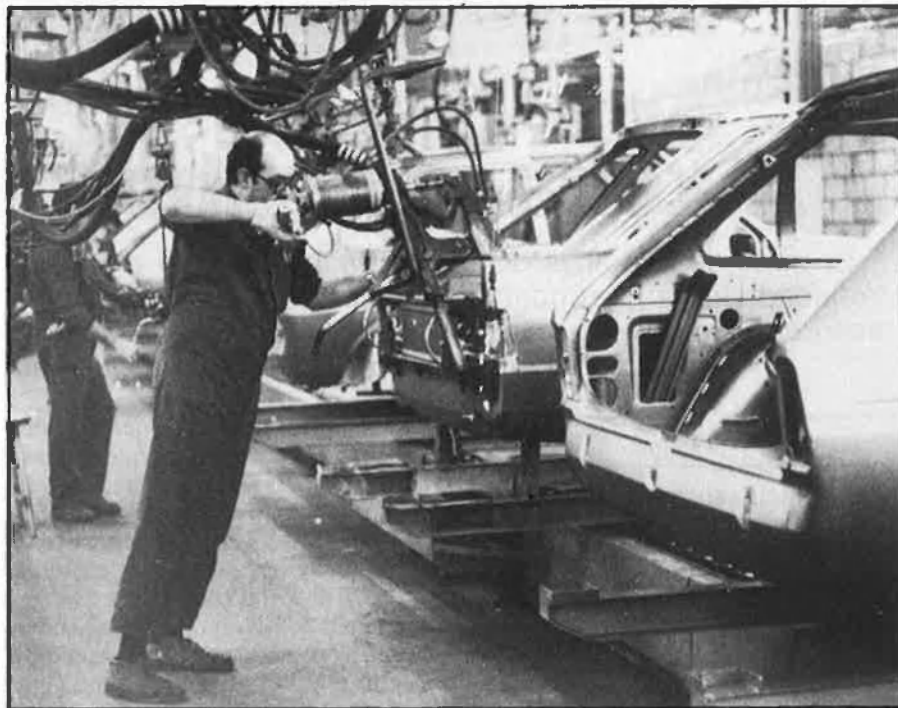
Amat Sánchez*

La introducció de noves tecnologies és el gran mite d'aquest final de segle XX. Mite que enlluerna polítics i empresaris, tecnòcrates i ciutadans i que estén una visió unidireccional i acrítica d'una tecnologia presentada com un mannà superior. Tecnologia que, no obstant, no és neutral, que provoca impactes positius i també efectes negatius sobre el medi ambient, les condicions de treball o l'organització social.

Mentre se sacralitza (i, per tant, des-democratitza) el debat tecnològic, assistim a una intensa i contínua aplicació d'innovacions sense la menor reflexió prèvia ni cap intervenció social en la seua definició. Un xip per ací, una màquina de control numèric per allà, un robot més enllà i fibra òptica a l'altre cantó van instal·lant-se espontàniament a les nostres vides i als nostres (¿encara?) llocs de treball. La intervenció pública en la qüestió és mínima i els treballadors són marginats d'un procés en què la lògica del benefici sembla ser l'únic interès a salvaguardar i potenciar.

És, doncs, la lògica empresarial la que domina el canvi tecnològic, la que determina què, com, per què i per a qui innovar. Els treballadors, que fins ara han assistit com a espectadors a aquest procés, no poden ser marginats per més temps. Cal, per tant, que la concepció i la generació de noves tecnologies, com també la seua aplicació, siguin efectivament i plenament discutides i decidides també pels treballadors. Això significa superar les visions utilitaristes de la iniciativa tecnològica i reorientar el canvi tecnològic perquè retorne al camp de debat social d'on no hauria d'haver eixit mai. □

* Professor de Política Econòmica



L'edat mental ideal per a un treballador encarregat del control numèric és de 12 anys.

a altres empreses pel mètode de la subcontracta.

«El *just in time* correspon al tipus de fàbrica flexible que s'està tractant d'imposar», assenyala Juan Sifre. «És un sistema que es manifesta en tot, des de l'organització del treball fins als aspectes tècnics i el tipus de relacions sindicals que s'estableixen. Això no obstant, la contradicció és que empreses tecno-

lògicament importants es basen en la subcontractació per a funcionar, aquesta és la cara oculta de la japonització dels mètodes de treball».

Els sindicats han dut a Magistratura del Treball denúncies que quasi sempre són desestimades. La utilització d'hores extres a les subcontractes, els períodes de treball intensius que ocupen als operaris durant tot el cap de setmana,

els contractes en blanc o l'absència de cap dia de descans durant dos mesos seguits, són alguns dels arguments mostrats pels comitès d'empresa davant l'administració.

Finalment, la tercera entrega de repercussions fa referència a la sanitat laboral. Les malalties físiques i mentals comencen a fer aparició. La pèrdua d'audició i visió, l'insomni, les xacres gàstriques, la tensió nerviosa, les malalties de columna vertebral, la depressió i les malalties nervioses es reflecteixen a les enquestes realitzades pels gabinets mèdics dels sindicats.

Són provocades per la pressió dels temps en el treball, el nivell d'atenció necessari durant el treball i la fragmentació en cicles (bé siga en cadenes o en màquines) del treball.

¿Quina pot ser l'etapa final de tot aquest procés?, es pregunten ara els sindicats. Com a referència queda Japó, l'origen de tota aquesta història. El bressol del *just in time* registra 40.000 morts anuals com a efecte directe del fenomen conegut com *kashogui* o excés de treball. La síndrome de la feina —la impossibilitat d'estar a gust en qualse-

vol lloc que no sigui el treball— ha provocat l'aparició de centres sanitaris especialitzats en el tractament de la nova malaltia i el govern ha decretat la reducció de l'horari laboral per reduir les 2.138 hores/any que treballa de mitjana el japonès. Una xifra exagerada si es compara amb les 1.804 hores de la CEE. I és que el futur podrà ser japonès, però no deixa de ser perillós. □