

La identidad organizacional. Una mirada desde el toyotismo

Elizabeth Avendaño Cerrada

ESCUELA DE HISTORIA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MÉRIDA – VENEZUELA
elizabethavc@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.53766/HumSur/2022.32.09>

Resumen

El presente artículo tiene como finalidad analizar la identidad organizacional desde la mirada del Toyotismo, paradigma que cambió en la década de los años setenta del siglo XX la concepción que sobre el trabajo y los trabajadores se tenía, en cuanto a su sentido de pertenencia con las actividades propias del proceso de producción y con las organizaciones de las cuales formaban parte.

PALABRAS CLAVE: Identidad, organización, Toyotismo, trabajadores, pertenencia.

The organizational identity. A look from toyotism

Abstract

The purpose of this article is to analyze organizational identity from the point of view of Toyotism, a paradigm that changed in the decade of the 70s of the 20th century the conception of work and workers, in terms of their sense of belonging to the activities of the production process and to the organizations of which they were part.

KEYWORDS: Identity, organization, toyotism, workers, belonging.

Recibido: 16.4.19 / Evaluado: 22. 8.19 / Aprobado: 19.12.19.

1. Introducción

*La principal riqueza de una organización o de una nación
son los seres humanos que la habitan.*
CAICEDO Y CORTÉS (1997)

Consideramos siguiendo a Womack (Citado por Zuccarino, 2012) que el Toyotismo fue el paradigma que a pesar de privilegiar el *Control Total de Calidad* y el *Justo a Tiempo*, a partir de la intervención en el proceso productivo y la transformación en las organizaciones, comprendió que incluir a los trabajadores en la cadena de producción, haciéndolos partícipes, involucrados, e identificados con la empresa, permitiría un ambiente laboral favorable en el cual las relaciones sociales, tendrían como fin una mayor productividad que crearía una “nueva cultura laboral”, o una nueva cultura en la organización, que para Schein (citado por Caicedo y Cortés, 1997) “es el conjunto de presunciones, verdades, actitudes, comportamientos, valores y normas que son compartidos y aceptados por un grupo humano al interior de una organización” (p.73).

De acuerdo a lo anterior, el presente artículo tiene como finalidad acercarnos al concepto de identidad organizacional desde la mirada del Toyotismo, paradigma que desplazó los postulados occidentales (sobre todo en las organizaciones estadounidenses bajo el Taylorismo-Fordismo) que privilegiaban la producción en serie y en masa, por encima de las necesidades de los trabajadores, que en definitiva manejaban las máquinas y las cadenas de empuje, logrando así el producto final en el proceso productivo. Para ello, daremos un recorrido histórico necesario para la comprensión del contexto en el cual se desarrollará el Toyotismo y cómo a partir del mismo, podemos aproximarnos a una concepción de identidad organizacional.

Si bien es cierto, que la necesidad de inclusión del trabajador en el proceso productivo como ente participante no es exclusivo del Toyotismo, consideramos que sus postulados marcaron pauta en una visión mucho más elaborada sobre la identificación del empleado con su lugar de trabajo, lo que nos permite acercarnos a un concepto de identidad organizacional desde dicha teoría, y desde la organización como cultura, de allí nuestro interés en su abordaje.

2. Una revisión histórica necesaria

El siglo XIX en el mundo occidental marca un antes y un después en la historia de las naciones, insertas en los procesos económicos y sociales

que originaron tanto la revolución industrial de 1750 como la revolución francesa de 1789. Los avances de las ciencias, especialmente de las ciencias sociales (Economía, Sociología, Antropología, etc.) del nuevo siglo cambiaron radicalmente los conceptos de producción, riqueza y trabajo.

La necesidad de motorizar las económicas nacionales a partir de la implementación de la tecnología, hizo posible los primeros avances en los estudios de las organizaciones y la administración. Para Vilchis Vidal y Jiménez Genchi (2014, p.14):

Las aportaciones en torno a las organizaciones y a las relaciones laborales entre dueños y obreros realizadas por diferentes estudiosos, surgen en el contexto de una transformación en la forma de elaborar los productos y los servicios destinados a la sociedad. Con la ayuda de la Revolución Industrial y de las grandes obras derivadas del incremento de la población y de su diseminación en el territorio de la naciente potencia económica mundial, la masificación de la producción conduce a una serie de nuevas formas de analizar el trabajo.

De allí que se comprenda, que sea en los Estados Unidos de Norteamérica donde los primeros estudios sobre las organizaciones se hayan desarrollado a finales del siglo XIX. Las actividades impulsadas por la red ferroviaria, la necesidad de conquista del oeste, además de la urgencia de comunicación en el gran territorio; tal como señala Montaña (citado por Vilchis Vidal y Jiménez Genchi, 2014, p.14): "... generó circunstancias sui generis para la época: un gran manejo de trabajadores, múltiples tareas, fechas de inicio y terminación que obligaban a controlar los resultados, implicando, además, el manejo de muchos recursos materiales y financieros". Situación que llevó a la conformación de equipos de trabajos para la organización y planificación del proceso que se estaba gestando.¹

Bajo la premisa de la resolución de problemas y control de los recursos, surgieron los estudios de Frederick Winslow Taylor,² ingeniero norteamericano, quien a través de la creación de un sistema del trabajo pretendía asegurar el máximo beneficio, tanto para el patrón como para el trabajador en el proceso productivo. Sus planteamientos, desde ese momento, fueron denominados como Taylorismo. Sus aportes contribuyeron, en primer lugar, a los estudios de la organización desde los principios científicos de la administración; y en segundo lugar, se conjugó la máxima prosperidad con la máxima productividad, que en términos de resultados siempre debía dar ganancias para jefes y obreros en el proceso productivo, pues ambos tenían el mismo interés: máximo beneficio.

En 1903 Taylor junto a Gantt³ y Barth,⁴ entregaron a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, su propuesta para la sistematización del trabajo, el cual contemplaba lo siguiente:

1.- El estudio de tiempo. 2.- El cometido funcional o dividido de los sobrestantes y su superioridad en relación al sobrestante único. 3.- La “estandarización” de todos los instrumentos y herramientas utilizados, así como de los movimientos que deben realizar los trabajadores para cada oficio. 4.- La deseabilidad de un departamento de planeación. 5.- El “principio de excepción” en la administración. 6.- El empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos economizadores de tiempo. 7.- La elaboración de fichas de instrucciones para el trabajador. 8.- La idea de labor en la administración, acompañada de una bonificación vinculada a resultados. 9.- La “tarifa diferencial.” 10.- Sistemas mnemónicos para clasificar los productos manufacturados y los instrumentos utilizados en la fabricación. 11. Un sistema de circulación del trabajo. 12. Un sistema moderno de costos (Taylor citado por Vilchis Vidal y Jiménez Genchi, 2014, p.18).

De acuerdo a los planteamientos de Taylor, los trabajadores debían ser adiestrados sistemáticamente a los fines de obtener de ellos la máxima eficiencia, en plena colaboración con los intereses de los jefes, que en definitiva daría ganancias para ambos.

Aunque la teoría desarrollada por Taylor hizo hincapié en la relación entre jefe y trabajador en un ambiente laboral amistoso, estuvo más encaminado a la eficiencia del resultado, no en el grado de identificación que tanto jefe como obreros deberían tener con su lugar de trabajo, de allí que el Taylorismo contemplaba al trabajador como un apéndice de la máquina para el logro de beneficios, claro está, el obrero a través de bonificaciones veía recompensado su esfuerzo, lo que lo convirtió en una herramienta más del taller.

La sociedad industrial de la primera década del siglo XX aprovechó los postulados del Taylorismo para acrecentar las ganancias y la implementación de los mecanismos de control del trabajo en los talleres metalmecánicos, los cuales contribuyeron al sistema económico capitalista que se estaba desarrollando. Sin embargo, la humanización del trabajo más allá de su sentido filosófico seguía separado de la realidad productiva del momento, trayendo como consecuencia el desprestigio del Taylorismo y un descontento desde el seno de los trabajadores.

Sería Elton Mayo⁵, estudioso de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, quien consideró que las personas que forman parte del

proceso productivo “... no son máquinas, sino que sienten y viven cotidianamente sus aspiraciones y también sus temores” (Vilchis Vidal y Jiménez Genchi, 2014: 26). Para él, las organizaciones eran agrupaciones de personas con significaciones y sentimientos, en las cuales debía reinar el consenso para el normal funcionamiento, dando origen a lo que se conocería como organización informal, entendida como un sistema de relaciones volubles entre los trabajadores, que influía en la producción.

Bajo el panorama de una sociedad industrial cada vez en aumento y con un acelerado crecimiento demográfico, a la par de una situación postprimera guerra mundial “*estable*” se fue articulando otro modelo de producción conocido como Fordismo, aludiendo al apellido de Henry Ford, promotor y creador de:

... una forma de organización del trabajo que correlaciona el Proceso de Producción y el Patrón de Consumo. A partir del desarrollo de los principios del taylorismo, se realiza con la integración de los diferentes segmentos del proceso de producción, mediante la asignación de los obreros a puestos de trabajo rígidamente determinados en función de la distribución de planta (Caicedo y Cortés, 1997, p. 82).

El fordismo a través de la implementación de una línea producción en serie basado en una cadena o cinta transportadora, logró imponer un tiempo impuesto para cada actividad que realizaba el trabajador, el cual dependía de la velocidad de la cinta. El trabajador, por tanto, siguió siendo un elemento más en el proceso, sin ningún tipo de injerencia en la toma de decisiones. Los salarios en este sistema eran relativamente altos, lo que generaba que los mismos empleados tuviesen la facilidad de consumir los bienes producidos por las industrias, en este caso los automóviles Ford.

Para Torres López y Montero Soler (1993) citando a Ford, la intención era hacer que: “... los trabajadores fueran los consumidores de los productos que fabricaban y de ahí que se hable de “Fordismo” como un sistema de regulación social que comporta tanto un tipo de relación laboral como una pauta general de consumo” (p. 53). Situación que permitió que las clases medias tuviesen la oportunidad de consumir bienes que la mayoría de las veces, solo podían ser adquiridos por los sectores privilegiados de la sociedad; además de que garantizaba una línea de producción alta por las expectativas de consumo, es decir, un stock e inventario preparado para la venta.

Sobre la importancia del salario para el mercado, Ford (citado por De Abreu Neto, 2004, p.110) mencionó que:

Un hombre sin empleo es un cliente estancado; no trabaja y, así, no puede comprar. Un hombre mal pagado es un cliente de pequeña capacidad adquisitiva; no puede comprar. La depresión de los negocios, las crisis, se originan de la debilidad adquisitiva. Y ésta proviene de la inseguridad o insuficiencia de los salarios. El remedio consiste en fortificar el poder adquisitivo del público, el cual se radica en los salarios.

Pero más allá del Salario, el Fordismo implementó una política de bienestar social, a partir de la creación de escuelas e iglesias, con el fin de generar en la sociedad americana el sentido de un nuevo hombre, en quien la capacidad de consumo estuviese relacionada con un modo de vida de bienestar. El sentido puritano de Ford, podría ser tomado como una revolución tanto en el orden tecnológico como en el consumo, a partir de un nuevo modo de desarrollo, que contemplaba según De Abreu Neto (2004, p.99) "... la generalización de los métodos de producción a otros sectores de la producción generó un mercado amplio para los productos homogéneos destinados a la clase media, antes solo disponibles para los ricos".

Se fue gestando dentro del Fordismo, los programas sociales con la finalidad de contrarrestar a los sindicatos y luchadores laborales, que solicitaban reivindicaciones dentro de las industrias Ford, más allá de los salarios, y con miras a lograr la plena identificación de los trabajadores con el proceso productivo. Para Gramsci (1984) citado por De Abreu Neto (2004, p.106), lo que le interesaba a Ford era "... tener un cuadro de trabajadores estable, un conjunto permanentemente afinado, porque también el complejo humano (el trabajador colectivo) de una empresa es una máquina que no debe ser desmontada con frecuencia y debe tener sus piezas renovadas constantemente sin pérdidas ingentes".

Parecía que la dinámica social y sobre todo económica de los Estados Unidos bajo el Fordismo como modelo productivo se estaba fortaleciendo con el paso de los años. Pero la realidad financiera a través de los desbalances en las bolsas de valores, tanto internas como europeas, la falta de liquidez, aunado a la sobreproducción no solo de productos Ford, sino de todo el aparato productivo de la nación, además de un desempleo sin precedentes, abrieron la brecha de la Crisis del 29, la que se extendería en algunos países hasta el año 1939 en el preámbulo de la Segunda Guerra Mundial.

El fordismo a pesar de los coletazos del *Crack* del 29 y sobre todo de la Segunda Guerra Mundial, hecho bélico que cambiaría el orden económico mundial, se fue expandiendo en países de América y Europa. Tras la crisis energética de 1973, el fordismo comenzó un proceso de agotamiento. Pa-

ralelo a ello, en Japón, país que sufrió los embates de dos bombas atómicas, surgiría el Toyotismo como paradigma de producción en contraposición al fordismo, que haría del país nipón una de las potencias económicas más importante de los nuevos tiempos. Sobre ello y su acercamiento al concepto de identidad organizacional daremos cuenta en el siguiente apartado.

3. La identidad organizacional a la luz del Toyotismo

La pérdida de la Segunda Guerra Mundial de Japón y Alemania, generó un proceso de ocupación por parte de los Estados Unidos, que más allá de minimizar las estructuras sociales y económicas niponas, tuvo como intención la recuperación del país a partir del control de las fuerzas políticas, desmilitarización y desmovilización de los militares, cierre de las fábricas de material bélico, enjuiciamiento a los militares que participaron en el ataque de Pearl Harbor, y la implementación de una nueva Constitución en la que se establecía que el emperador ya no tenía un carácter divino.

Las medidas tomadas por los Estados Unidos durante los años de ocupación entre 1945 y 1952 en Japón, permitieron el fortalecimiento de las clases obreras, quienes fueron las que se organizaron a través de sindicatos y confederaciones, a los fines de contrarrestar los conflictos entre la burguesía política y la clase capitalista; la primera apostando a la confrontación bélica con el país invasor, y la segunda, generando una crisis a nivel de producción, pues no querían ceder espacio en cuanto a las reivindicaciones que solicitaban los trabajadores. Siendo importante mencionar que la ideología comunista estaba penetrando en las clases bajas, medias y en algún sector de la dirigencia política.

Las luchas obreras se hicieron cada vez más intensas a lo largo y ancho del territorio japonés, el cierre de industrias y las huelgas generales, llevaron a los sindicatos a la organización:

... en 1950 del Consejo General de los Sindicatos Japoneses (Sohyo) por parte de las autoridades de ocupación. En 1951, el Segundo Congreso de Sohyo adoptó los cuatro principios de Paz:

1. Tratado de Paz con todas las fuerzas aliadas (contrariando a Estados Unidos que excluía a la URSS, a China y a los países de Asia).
2. Neutralidad de Japón en la Guerra de Corea y en la Guerra Fría en general.
3. Prohibir a los norteamericanos la utilización de las bases militares japonesas.
4. Oposición al rearmamento de Japón (De Abreu Neto, 2004, p. 208).

Acuerdos, que, si bien es cierto, no disminuyeron las confrontaciones, permitieron nuevas directrices en las luchas sindicales, que tal como lo señalan los principios, tenían más fines políticos que de reivindicaciones sociales. La realidad japonesa estaba minada por la recuperación económica, la ocupación, la neutralidad ante la guerra de Estados Unidos y Corea, la presencia peligrosa del comunismo como ideología; y la Guerra Fría que enfrentaba a los norteamericanos con los rusos.

La organización de los sectores laborales, las negociaciones para el cese de la ocupación y el inevitable despegue económico de Japón comenzaron a dar resultados. El 28 de abril de 1952, luego de los tratados de Paz y seguridad entre Estados Unidos y Japón, los cuales contemplaban entre otros puntos: “1. Libre utilización de las bases militares japonesas por parte de Estados Unidos. 2. Desmembramiento de Okinawa de Japón, pasando al dominio directo de Estados Unidos. 3. Fin de la ocupación norteamericana.” (De Abreu Neto, 2004, p.204). El país Nipón recuperó su independencia, tras 7 años de ocupación, periodo que le permitió un desarrollo económico sin precedentes. Los años siguientes de la ocupación, según Loyoza y Palma (2011), se caracterizaron por:

... ser un periodo de cambios sin precedente en el decurso social de Japón. Las condiciones de vida de la población mejoraron de manera ostensible, incluso comparadas con las prevalecientes antes de la guerra. Los hábitos de consumo se convirtieron a veces en obsesión por acumular bienes materiales. La alimentación del pueblo se enriqueció notablemente con la introducción de producción occidentales, como lácteos y carnes (p.301).

La estabilidad política y el equilibrio económico que poco a poco iba alcanzando Japón, lo convirtió en los años 60 y 70 en el “Milagro Japonés”,⁶ llamado así, “... para referirse a la extraordinaria recuperación económica de un país que pocos años atrás se hallaba bajo la ocupación extranjera” (*Ibidem*, p.300). Las tasas de crecimiento del país nipón alcanzaron cifras que le permitieron estar a la par de los países europeos y de los Estados Unidos, situación que propició cambios en el consumo, aunando a una reforma agrícola, además de

... aumento notable de los ingresos de los campesinos (...) nuevas condiciones del sector industrial (...) crecimiento elevado en los salarios de los trabajadores urbanos (...) avance en las importaciones de tecnología (...) aumento y diversificación de la producción... (*Ibidem*, p.305).

Bajo este panorama, la compañía Toyota Motor *Corporation* tiene sus orígenes más cercanos en 1918 cuando Sakichi Toyoda fundó Toyoda *Spinning & Weaving Co., Ltd*, fabricante de telares automatizados, además de ser el inventor de la primera máquina de tejer de Japón en 1867. En 1924 junto a su hijo Kiichiro crearon la Toyoda *Automatic Loom Works Co., Ltd*. (TALW), que luego de un proceso de renovación de su imagen se convirtió en 1936 en Toyota, tal como se conoce en la actualidad (Castellanos Elías y Martín Granados, 2015).

La Toyota, al igual que otras industrias japonesas sufrieron los embates de la guerra y de los fenómenos de la naturaleza que de vez en cuando hacían estragos en el país nipón. A pesar de ello, la automotriz comenzó un proceso de ascenso económico visto en la producción de vehículos a partir del control de la demanda, tomando en cuenta que tanto en el mercado interno como externo existían la Ford y Nissan como competencia. Se va generando dentro de la industria, una política de planificación iniciada por el ingeniero Taiichi Ohno,⁷ que tendría sus resultados en la década de los 70 y 80 del siglo XX (a pesar de la crisis energética de 1973) siendo reconocido el trabajo de la empresa, a partir de ese momento, como Toyotismo.

El sistema de producción toyotista adaptado a la forma de organización del trabajo consistió en “1.- transferencia máxima de tareas y responsabilidades a los trabajadores que añaden valor [e] 2.- implementación de un sistema de detección de defectos, para determinar las pausas últimas de los mismos” (Caicedo y Cortés, 1997, p. 83).

La intención era la reducción de los costos a través de la eliminación de los elementos innecesarios, y así producir solo los productos que se requerían en un tiempo justo, en los que prevalezca la calidad por encima de la cantidad. Calidad al justo tiempo comenzó a ser la cualidad distintiva de la Toyota. “Los cuatro elementos claves para la implementación de este proceso son: 1) Kanban, o producción justo a tiempo 2) Jidoka, o autocontrol; 3) Shojinka, o flexibilidad en el trabajo o polivalencia; 4) Soifuku o pensamiento creativo” (*Ídem*).

La cita anterior refleja el sentido filosófico de la compañía y el ideario japonés en tiempos de crisis. Resalta, además, cómo el autocontrol y flexibilidad en el trabajo, se alejan de la visión occidental del Taylorismo y del Fordismo.

En este modelo, se permite que el trabajador pueda participar en la resolución de problemas, pues tal como lo señala De Abreu Neto. (2004, p. 226):

El trabajador, en el toyotismo, no tiene una visión parcial y fragmentada, sino un conocimiento del conjunto del proceso de trabajo en el que se inserta, un *saber hacer* todas las tareas que se presentan para su capacidad polivalente y para su operación rotativa. Esta visión de conjunto es necesaria para juzgar, discernir, intervenir, resolver problemas, proponer soluciones a situaciones concretas que surgen cotidianamente en el interior del proceso de trabajo (...) se convierten en un importante instrumento para que los gestores, al servicio del capital, se apropien del *saber hacer* intelectual y cognitivo del trabajo que el fordismo despreció.

Y no solo el Fordismo mantuvo a raya al trabajador dentro del proceso productivo, el Taylorismo vio en él, el sujeto a combatir, quien podía rebelarse y desordenar la capacidad de trabajo en el interior de las industrias. Actitudes que no fueron contempladas en el Toyotismo, en el cual la “auto-organización, el ingenio y la creatividad obreras eran (un recurso que se debía desarrollar y explotar)” (Escobar, 2004, p. 69).

Situación, que le permitió a la gerencia de la industria automotriz, contrarrestar los efectos de las organizaciones sindicales japonesas, y además, pudo implementar la política de “Cooperación productiva” como una forma de hacer partícipe y responsable al trabajador en la calidad del producto final, siendo necesario para ello la comprensión del proceso productivo, incitando en los empleados cualidades como: comunicación, consenso, autocrítica, y necesidad constante de aprendizaje (*Ídem*).

Características que pretendían crear en el trabajador dos actitudes: la primera, un compromiso para con las políticas de producción de la Toyota; y la segunda, un sentido de pertenencia hacia su puesto de trabajo y con la industria automotriz, ente capaz de generar en el seno de la organización una “Identidad Corporativa” que se va imponiendo en el operario, quien sustituye su propia concepción del trabajo y se adhiere a la marca, porque forma parte de ella. La Toyota, Siguiendo a Escobar (2004, pp. 75 y 76):

... logra sustituir el sentido de pertenencia social de los trabajadores/as y se convierte en una “comunidad” de trabajo y de pertenencia, en una “gran familia” en la cual no existirían conflictos de intereses, pues se presupone que funciona para el bien común y de sus miembros

(...)

El compromiso subjetivo del trabajador/a es una necesidad estratégica sin la cual ni la intensidad ni la productividad se realizarían. Todos pueden

autorrealizarse comprometiéndose con el “proyecto” en curso, y tienen ante sí la oportunidad de convertirse en los “visionarios” de sus propios sueños. Esta nueva organización del trabajo es posible en la medida en que la empresa liberada, el control se ha internalizado en cada uno de los empleados que “comparte el sueño” del directivo.

He aquí los elementos –que consideramos– permitieron al Toyotismo crear una identidad organizacional, a partir de la relación directa entre los intereses de la industria y los anhelos de los trabajadores. El éxito de este modelo, fue la reinterpretación de las funciones del empleado en el proceso productivo. No solo, es una herramienta más, evocando a mayo, es una persona con sentimientos y necesidades más allá de los materiales. El empleado es un valor en sí para la organización, de allí que involucrándolo y preparándolo para la toma de decisiones se logra el objetivo común: calidad de los productos en un tiempo justo. El trabajador no solo es parte del proceso, sino que forma parte de los valores de la Toyota.⁸

El éxito del toyotismo en la organización de trabajadores y su sentido de pertenencia hacia la industria, no les fue difícil, pues los habitantes de Japón milenariamente han cultivado: la responsabilidad, la puntualidad, la solidaridad, el bien hacer, el respeto: el amor hacia el trabajo; atributos que solo fueron necesarios trasladarlos del espacio privado y social al espacio laboral; razón por la cual, la identidad hacia la Toyota se dio de manera natural; claro está, la perseverancia y la educación fueron las armas que contrarrestaron las viejas rencillas entre obrero y patrón.

Torres López y Montero Soler (1993, p.58) sostienen que es muy difícil para la Toyota expandir en totalidad su modelo de producción a otros países, puesto que:

... es un sistema de organización del trabajo que requiere un contexto “incitativo” y una idiosincrasia que difícilmente es exportable de manera global a otros ámbitos socio-culturales (que no sean, por ejemplo, otros países del sudeste asiático o aquellos en donde la “disciplina” constituye un valor social profundamente asimilado.

De allí que, los trabajadores sean tomados como parte integral de la compañía, y a su vez los empleados vean en su lugar de trabajo, el espacio en el cual su preparación y motivación son reconocidos y, por tanto, se identifican con la industria porque son parte de ella y de su filosofía.

De acuerdo a lo anterior, podríamos decir que siguiendo a Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) la identidad cumple la función de personalizar y refrendar una garantía de *autenticidad*; amén de acuñar una *pertenencia*. “Estas dos funciones confluyen en la actividad total que realiza la empresa, que no es más que las acciones emprendidas desde el portero hasta el más alto ejecutivo” (45). Razón por la cual, la identidad en las organizaciones se convierte en elemento necesario y primordial de validación, por cuanto, conforma: “... el conjunto de símbolos; comunicación y comportamiento de una empresa basada en los principios básicos: la misión, la visión, los valores de la misma; es decir es la personalidad de la organización” (*Ibidem*, p. 46). A su vez, es la respuesta directa a una forma de filosofía de vida dentro de la empresa.

El toyotismo comprendió que atender las necesidades de los trabajadores, formarlos y hacerlos partícipes y responsables del proceso productivo que realiza la industria automotriz, es sinónimo de eficiencia y compromiso, cualidades básicas en la construcción de la identidad de la Toyota.

4. A modo de conclusión

Hacer un breve recorrido por la historia de la Toyota, a los fines de comprender cómo la marca se consolidó al punto de generar el fenómeno conocido como Toyotismo, y finalmente acercarnos a través de sus políticas al concepto de identidad organizacional, fue posible comprendiendo que en el mundo de las organizaciones, el contexto global, las relaciones económicas y los desarrollos sociales y culturales de las naciones son importantes al momento de analizar por qué algunos modelos productivos fracasan y otros perduran en el tiempo.

El taylorismo a finales del siglo XIX y principios del XX revolucionó la organización del trabajo en serie. El matrimonio máquina-hombre parecía el binomio perfecto para motorizar la economía norteamericana luego de la crisis de 1870. Los años demostraron que las luchas de clase y el descontento hacia una forma de trabajo agresiva, ya habían cumplido su ciclo. Surgió como respuesta el Fordismo, proceso productivo en donde la velocidad del trabajo dependía de la rapidez de las cadenas de transporte. El trabajador en este modelo, fue tomado en cuenta solo para bonificar una producción que trajo consigo una competencia malsana y un ambiente de trabajo nada favorable. Los empleados eran convidados a la adquisición de los productos por ellos elaborados, formando una cultura de consumo, que no identificaba al operario con su lugar de trabajo; todo lo contrario, se había generado

una obligación de consumo, que si bien es cierto contribuyó a que la clase trabajadora (media) tuviese bienes que antes solo eran adquiridos por las clases altas, fue creando acciones contrarias a las previstas.

El siglo XX tuvo el impacto de dos guerras mundiales, la crisis financiera de 1929 y la crisis energética de 1973; bajo este panorama las organizaciones se reinventaron y se adaptaron a las nuevas circunstancias. Japón, por ejemplo, se sobrepuso a dos bombas atómicas y a la ocupación por casi 7 años de los Estados Unidos. El esfuerzo y la voluntad de los habitantes permitieron la recuperación y el Milagro Japonés. El Toyotismo como paradigma de producción contribuyó al avance y desarrollo científico del país nipón.

El Toyotismo comprendió que los trabajadores debían sentirse identificados con el trabajo que realizaban y con la industria que los contrataba. El objetivo “calidad a tiempo justo” fue el lema que los caracterizó por largos años. El toyotismo creó una identidad organizacional a través de los valores como la disciplina y el respeto hacia el trabajo, cualidades milenarias de la población del gigante de Asia.

Notas

- 1 Como *Revolución de los Managers* se conoce el establecimiento de grupos especializados que diseñaron las soluciones organizacionales con miras a garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por el gobierno norteamericano.
- 2 Fue trabajador de los talleres *Midvales Steel Works*, desempeñándose en diferentes áreas, desde jornalero hasta alcanzar el cargo de ingeniero jefe, lo que le permitió adiestrarse en todos los puestos de los talleres, además de facilitarle las herramientas para su teoría, postulados que cambiaría la visión y manejo de los talleres de la mayoría de los países industrializados para ese momento. (Vilchis Vidal y Jiménez Genchi, 2014)
- 3 Henry Laurence Gantt, ingeniero estadounidense, creador del diagrama de Gantt, a través del cual se podía planificar las actividades sobre un tiempo determinado. Sus aportes contribuyeron a los estudios científicos de la Administración del trabajo.
- 4 Carl Georg Lange Barth, matemático e ingeniero noruego-estadounidense, quien propuso el uso de las reglas de cálculo en la administración científica del trabajo. Fue colaborador de Taylor a quien ayudó con sus postulados.
- 5 Los aportes del enfoque de las relaciones humanas desarrollado a través del Experimento de Hawthorne (1925-1932), coordinado por Elton Mayo (1880-1949) fueron: la necesidad de “... involucrar por primera vez al ser humano

como elemento en una organización. Observar a la organización como sistema social. Proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo. Ser los pioneros en los estudios de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales” (Ramos Lugo y Triana Gómez, 2007, p. 311).

- 6 Sobre la historia de Japón antes y después de la ocupación norteamericana y el “Milagros Japonés” véase: Morris Suzuki, Tessa (1998); Lozoya, Jorge A. y Palma, Víctor K. (2011); Yukio, Kaibara (2000) y Reischauer, Edwin. (1985).
- 7 Véase: Ohno, Taiichi (1991).
- 8 Sobre el tema se recomienda: Kennedy, Michael N. (2007).

Referencias

- Caicedo, C. y Cortés, C. (1997). *Enfoque, organización y los modelos. Ingeniería e Investigación*, pp. 72-90. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4902382.pdf>.
- Costa, J. (1991). *Identidad Corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona (España): Editorial CEAC.
- Castellanos, J. y Martín, V. (2015). Toyota motor corporation: desarrollo y crecimiento desde el punto de vista de la financiarización. *Actas del XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México D.F. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/13.09.pdf>.
- De Abreu, F. (2004). *Principios filosóficos constitutivos de las tecnologías Fordista y Toyotista*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. (Memoria presentada para optar al grado de Doctor en Filosofía). Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/7181/1/T28413.pdf>.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* (2001). Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae2001/>
- Escobar, A. (2004). La subjetividad de los trabajadores/as en la era del “toyotismo”. *Revista de la Academia*. s/l: primavera, N° 9, pp. 67-76. Recuperado de: bibliotecadigital.academia.cl/jspui/bitstream/123456789/2833/1/67-76.pdf.
- Garde, E. (2007). El taylorismo en la realidad empresarial. *Enfoques: Contabilidad y Administración*. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina, Septiembre. N° 9. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/taylorismo-realidad-empresarial-hugo-garde.pdf>.
- Hinojosa, J. y Sune, A. (2017). *Estado del arte sobre la investigación en identidad organizacional*. Catalunya: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/110640>.
- Kennedy, M. (2007). *El desarrollo de productos en Toyota: por qué su sistema es cuatro veces más eficaz y cómo puede implementarlo en su empresa*. Barcelona (España): Deusto.

- Longo, M. (2010). *La identidad organizativa en la teoría de la organización: una aplicación en nuevas empresas de base tecnológica*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. (Tesis Doctoral). Recuperado de: <https://repositorio.uam.es/bistream/handle/10486/4327/29164>
- Lozoya, J. y Palma, V. (2011). Japón contemporáneo. En: Tanaka, Michiko. *Historia mínima de Japón*. México: El Colegio de México, pp. 287-352.
- Morris, T. (1998). *Cultura, etnicidad y globalización: la experiencia japonesa*. México: Siglo XXI Editores.
- Ohno, T. (1991). *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala*. Barcelona (España): Gestión 2000.
- Ramos, G. y Triana, M. (2007). Escuela de Relaciones Humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*. Pereira (Colombia): mayo, Año XIII, N° 34, pp. 309-311. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808048.pdf>
- Reischauer, E. (1985). *El Japón: historia de una nación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Vilchis, A. y Jiménez, N. (2014). *Conceptualización de la organización: del taylorismo a la posmodernidad, una visión desde los estudios organizacionales*. Chihuahua (México): Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Yukio, K. (2000). *Historia del Japón*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zuccarino, M. (2012) 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. *Historia Caribe*. Buenos Aires: julio-diciembre. Volumen VII, N° 21, pp. 197-215. Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/Inicio/Revista/HistoriaCaribe>.





DIÁLOGO CON

Xulio Ríos

*“Es evidente que a China le interesa sortear
las políticas de contención y no quiere oír
hablar de confrontación”*

La Séptima Flota desafía como nunca las reclamaciones marítimas chinas en sus mares contiguos.

El Congreso de EEUU aprueba, una tras otra, resoluciones que China entiende como provocadoras a propósito de su poder militar, su política en Hong Kong y, sobre todo, el sensible asunto de Taiwán.



XULIO RÍOS. Licenciado en Derecho por la Universidad de Santiago de Compostela. Es director del Observatorio de la Política China (www.politica-china.org), asesor de Casa Asia, promotor y coordinador de la Red Iberoamericana de Sinología y miembro de la asociación independiente Cátedra China. Coordina los simposios electrónicos internacionales sobre Política China desde 2011, la elaboración de los informes anuales de política china que se publican desde 2007, el informe sobre Taiwán desde 2015, y la edición de la digital trimestral de análisis y pensamiento iberoamericano sobre China, *Jiexi Zhongguo*, desde 2011. También dirige el *Taiwán Hebdo*, semanario de información política sobre Taiwán que se edita desde 2013.