

Transferencia del sistema de producción japonés: el caso de Nissan Sudáfrica

Jorge Carrillo*



Fuente: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=download&id=220579>

La investigación y la discusión sobre la capacidad de transferencia, fuera de Japón, del sistema de producción japonés (SPJ) llevan más de tres decenios. Lo que comenzó como un gran debate sobre la existencia de un mejor camino entre el taylorismo-fordismo y el SPJ se tornó en una amplia discusión que continúa el día de hoy, aunque con diferentes matices. Sin duda, el SPJ, en relación con el sistema tradicional estadounidense, ha demostrado superioridad en cuanto a calidad, organización y competitividad. La extensa difusión de este sistema de administración y producción en el mundo nos permite afirmar que ha sido exitoso en cuanto a su alcance.¹ Sin embargo, las variedades del SPJ en diferentes regiones del mundo, sectores industriales y empresas muestran que el modelo no viajó ni se adaptó de la misma manera en las distintas regiones del mundo y en las diversas organizaciones.²

A partir de esta variedad, de la que hablan otros estudios, por ejemplo, Tolliday, Boyer, Charron y Jürgens, se ha preguntado si hay modelos emergentes de producción y qué tipo de configuraciones económicas los adoptan.³

Al inicio de este milenio, un programa de investigación de largo alcance (GERPISA)⁴ reveló resultados importantes al analizar la industria automovilística mundial: hay varios modelos exitosos posibles y dos de ellos son japoneses: Honda y Toyota.⁵

Pero, una vez más, la mezcla encontrada (diferentes tecnologías, organización y recursos humanos que resultan en una tropicalización específica) enseña poco sobre el tipo de filosofías, hibridación y prácticas de los fabricantes de automóviles cuando adaptan el SPJ. Tampoco exponen por

qué plantas de una misma corporación se comportan de manera tan distinta. En ese sentido, este artículo contribuye con nueva información sobre cómo se adaptó el SPJ en la planta de Nissan Sudáfrica.

*Investigador del Colegio de la Frontera Norte y del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 3.

¹ Tetsuo Abo, (ed.), *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*, Oxford University Press, Nueva York, 1994.

² *Ibidem*, y, del mismo autor, *Japanese Hybrid Factories, A Comparison of Global Production Strategies*, Palgrave-Macmillan, 2007.

³ Steven Tolliday, Robert Boyer, Elsie Charron y Ulrich Jürgens (eds.), *Between Imitation and Innovation*, Oxford University Press .

⁴ Siglas en francés de Grupo de Estudio e Investigación Permanente de la Industria del Automóvil y de sus Empleados, <<http://gerpisa.org/en/node/571>> .

⁵ R. Boyer y M. Freyssenet, "The World that Changed the Machine", en M. Freyssenet y Y. Lung (dir.), *Actes de la Huitieme, Rencontre Internationale du Gerpisa*, París, 8 a 10 de junio de 2000.

Esto significa, por una parte, que a Nissan Sudáfrica se le exige que mantenga la filosofía corporativa de todas sus plantas en el mundo, pero, por otra parte, la realidad sudafricana hace que el sistema de transferencia sea único en esta planta.

La investigación detallada de largo plazo muestra que el proceso de transferencia y adaptación del sistema japonés toma tiempo, dependiendo del contexto. Desde mediados de la década de los ochenta del siglo pasado, Abo y sus colegas del Japanese Multinational Enterprise Study Group (JMNESG) han estudiado los procesos de aplicación y adaptación del SPJ alrededor del mundo y casi nunca se han completado.⁶ Las preguntas fundamentales son por qué algunos aspectos del SPJ se pueden aplicar y adaptar mejor que otros, y en qué circunstancias algunos aspectos pueden prevalecer y otros no.

Las regiones industrializadas más avanzadas como Europa occidental y Estados Unidos han logrado una mayor capacidad de transferencia del SPJ. En el caso de Sudáfrica hallamos que, por un lado, tiene menos influencia de la inversión directa japonesa y, por otro, algunas experiencias industriales, sobre todo aquellas vinculadas a las exportaciones, tienen mayor influencia en la adaptación del SPJ. Este estudio de caso se enfoca en la adaptación y la puesta en marcha de un programa de administración y producción de un fabricante de automóviles: Nissan Sudáfrica.⁷

ANTECEDENTES

El nombre Nissan se usó por primera vez en 1928, como abreviatura del nombre del *holding* Nippon Sangyo, palabras que se traducen como “industria japonesa”. Nippon Sangyo y Nissan, en sus inicios, no eran fabricantes de automóviles, sino que controlaban fundidoras y negocios de autopartes. En 1933, Nissan adquirió parte de DAT y se fusionó con la división de automóviles de Tobata Casting (que pertenecía a Nissan). Lo mismo hizo Nissan Motor Co., Ltd., en 1934. Por lo tanto, por muchos años Nissan comercializó sus vehículos con la marca Datsun.

Nissan Motor Co., Ltd., fue incluida por primera vez en el Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (las 100 empresas más sustentables del mundo), en el lugar 82. Este anuncio se hizo en el Foro Económico Mundial, en Davos, el 29 de enero de 2011. Nissan vendió más de 3 380 000 automóviles el año pasado, tuvo una participación de 5.5% del mercado mundial, es el cuarto fabricante de automóviles y empleó a cerca de 158 711 trabajadores; tiene plantas en Asia (Japón, China, India, Tailandia, Indonesia, Malasia, Pakistán, Irán y Filipinas), Europa (Reino Unido, España y Rusia), América (Estados Unidos, México y Brasil), y África (Sudáfrica, Marruecos y Egipto).

Nissan también avanza en mercados emergentes con planes de acción detallados. Por ejemplo, en China podrá producir más de un millón de automóviles al año en 2012 y expandirá su capacidad de acuerdo con el crecimiento del mercado. En Brasil su portafolio de productos y la cobertura de su red siguen creciendo, al punto que ha incrementado su participación de mercado en el mediano plazo y contribuye a la participación del mercado de la alianza total. En Rusia, introducirá nuevos modelos, y usará las plataformas y sitios de producción de Renault y Avtovaz para optimizar su capacidad. En Medio Oriente su estrategia es atacar el mercado con una red revitalizada de distribuidores y compañías de ventas nacionales. Nissan también se posiciona en la próxima ola de países emergentes, como Indonesia. Las condiciones económicas mundiales mejoran, pero aún no están robustecidas. El gasto del consumidor todavía refleja una confianza poco firme en la mayoría de los mercados occidentales, así como en Japón, en particular después del sismo de 2011.⁸

Una de las fortalezas de Nissan —automóviles compactos y eficientes en el consumo de combustible— llevó a incrementos de ventas en China, Estados Unidos y Japón. Reaccionó con particular prontitud en estos tres países para proveer la serie Nissan Eco. Por último, el vehículo comercial ligero (LCV, por sus siglas en inglés) es un

producto central de Nissan. En 2002 se vendieron 163 000 unidades y en 2010 más de 700 000. El pronóstico para 2012 es de más de un millón de unidades.

LA PLANTA ROSSLYN DE NISSAN EN SUDÁFRICA

La planta Rosslyn se estableció como ensambladora en Pretoria en 1959. En 1963 produjo 65 unidades al mes. En el año 2000 Nissan Sudáfrica pasó a formar parte, por completo, del *holding* mayor Nissan Motors Company Limited. En 2009, la planta producía 40 000 unidades y en 2010 la producción estaba a su máximo con 44 000 (capacidad de 50 000). La producción esperada para 2012 es de 50 000 unidades. Rosslyn es una de las plantas más productivas en África, de acuerdo con datos de JMNESG, debajo de Toyota (120 000) y VW (122 000). Una característica clave que permite entender el método aplicación-adaptación de SPJ es que más de 90% de la producción está desarmada en su totalidad (CKD, por sus siglas en inglés) y se basa en módulos importados. La compañía tiene una variedad de producción importante, con ocho modelos: Tiida Hatchback, Tiida Sedán, NP2000, NP3000, Range, Livina Grand, Livina X-Gear, y Renault Sendero. Este número se reduciría a dos modelos después de 2011 (Micra, por ejemplo, se exportaría al mercado de la India desde la planta del Reino Unido, en vez de hacerlo desde Sudáfrica).

El CKD, de acuerdo con Frederic *et al.*, es un juego completo requerido para ensamblar un vehículo de motor;⁹ es una práctica común en la industria automotriz, así como en fabricantes de autobuses y vehículos de rieles, que

⁶ Tetsuo Abo, *op. cit.*, y Steve Babson, “Mazda and Ford at Flat Rock: Transfer and Hybridization of the Japanese Model”, en S. Tolliday, R. Boyer, E. Charron y U. Jürgens (eds.), *op. cit.*

⁷ El 22 de septiembre de 2010, un día de trabajo en la planta Rosslyn de Nissan Sudáfrica, el JMNESG entrevistó a seis gerentes de alto nivel de ésta e hizo un recorrido completo por la misma.

⁸ <http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/AR/2010/AR2010_E_P04_CEO.pdf>.

⁹ Frederic P. Miller, Agnes F. Vandome y John McBrewster, *Complete Knock Down*, Alphascript Publishing, 2010.

consiste en vender juegos desarmados a sus filiales extranjeras para evitar los altos impuestos de importación o adquirir beneficios fiscales por proveer trabajos locales de manufactura. Construir plantas de ensamblado es más barato, porque casi no se usan modernos equipos de robótica y la fuerza de trabajo es por lo general más barata comparada con la del país de origen, por lo que son ideales para producción de bajo volumen. Este modelo permite a las compañías en los mercados en desarrollo ganar experiencia en una industria en particular. Al mismo tiempo, al exportar juegos desarmados la empresa gana nuevos mercados que de otro modo le estarían cerrados. La planta de Nissan Sudáfrica se orienta de manera básica al mercado nacional, pero la proporción de las exportaciones es importante (18.9%). Con la excepción de VW (61%) y Toyota (53%), el patrón común en Sudáfrica, así como en Egipto, Kenia y Zimbabue, es una proporción pequeña de exportaciones. La participación de la compañía en el mercado interno era de menos de 9%

(2009 y 2010), y, como uno de los gerentes entrevistados dijo, es “un mercado con un gusto y orientación muy europeos”. El mercado de exportación para Nissan son África subsahariana, Medio Oriente, Rusia y Europa, por una parte, y negocio interempresa por la otra. A pesar de su bajo nivel de exportaciones, para la planta Rosslyn son muy importantes las certificaciones ISO: en 1995 obtuvieron la ISO 9002; en 1998, la ISO 14001, y en 2006, la ISO 18000.

De acuerdo con información de la compañía, en julio de 2010 Nissan Sudáfrica empleaba 1 911 personas (1 337 de manera directa y 574 de forma indirecta), con una proporción de expatriados de 0.6%. A la mayor parte de los empleados se les paga por hora: 69%, y 39% son asalariados. La composición de la fuerza de trabajo registra que 89% de los trabajadores son de sexo masculino y tienen una edad promedio de 44 años. La planta funciona 234 días al año en un turno,

y los obreros trabajan 8.5 horas diarias si se incluyen los paros planeados y 7.4 horas diarias si éstos se excluyen. La rotación de personal anual es de 19% y el ausentismo es de 4.5 por ciento.

El cuadro 1 describe la situación de aplicación del SPJ en la planta Rosslyn de Nissan Sudáfrica. Respecto al modelo de aplicación-adaptación del SPJ, lo primero que hallamos fue que métodos como la administración y organización del trabajo, adquisiciones y conciencia de grupo muestran resultados hasta cierto punto altos para los criterios del modelo SPJ. Segundo, las relaciones laborales y las relaciones matriz-subsidiaria muestran bajos resultados (véase el cuadro 1). Por último, en términos generales el resultado de la evaluación global promedio está por encima de la media y la mayoría de los elementos centrales del SPJ se adoptaron de manera correcta, en el sentido de un programa integral que el modo de producción de Nissan desarrolla en Sudáfrica.

CUADRO 1. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN JAPONÉS EN LA PLANTA ROSSLYN DE NISSAN SUDÁFRICA*

CONCEPTO	EVALUACIÓN DESCRIPTIVA
I. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
1. Clasificación de los puestos de trabajo	
“Desafíos verdaderos: ‘estructura plana’; 100% de las maneras japonesas de hacer las cosas se están llevando a cabo” (de acuerdo con un gerente). Puestos de trabajo estilo europeo (niveles de habilidades: 8 niveles asalariados y 7 trabajadores por hora). Todos flexibles.	
2. Sistema de salarios	
Carrera delimitada de asalariados: ocho bandas anchas (títulos), 2-3 niveles Patterson y tres vías de carrera como cuatro de función, cuatro de especialidad y seis de supervisión y gerencia. Carrera delimitada de quienes trabajan por hora: niveles 1 a 7 (en el que 1 es el más bajo), con grados de principiante a calificado por cada nivel, aunque se tiene en cuenta el Certificado de la Industria Manufacturera de Automóviles (AMIC, por sus siglas en inglés), que es un programa de entrenamiento obligatorio por ley.	El sistema salarial y los salarios son, en esencia, los mismos en toda la industria automotriz en Sudáfrica. Mercado de trabajo externo fuerte, más que el interno (carrera promocional). “Centrado en el puesto de trabajo, no en la persona”. Educación, experiencias y trayectoria laboral de multihabilidades.
3. Rotación laboral	
Cuatro niveles de obreros con multihabilidades. Equipos de trabajo no parecen participar en el centro de las actividades técnicas.	Tres niveles de acuerdo con tres clases de obreros en formato matricial (ILU). Este modelo fue desarrollado y puesto en marcha por supervisores. No hay rotación en áreas con robots. Capacitación interna.
4. Educación y capacitación	
Horas de entrenamiento por año, obligatorias por ley. Genba Kanri: Sistema de categorías amplias de capacitación. Sistema de multihabilidades AMIC (por ley). Programa de apoyos económicos para que los empleados completen capacitación formal acreditada. Algunos gerentes tuvieron entrenamiento en Japón y el Reino Unido.	Esta planta usa en ocasiones el centro de entrenamiento mundial de Nissan en el Reino Unido para el personal con habilidades. Programa de capacitación externa. Muy fuerte para el departamento de servicio y taller.

<p>5. Promoción Se consideran: educación (nivel al ingreso) + experiencia (líder de equipo) + AMIC (por ley) (supervisor) + diploma técnico o capacitación especializada (ingeniero/supervisor de manufactura). Sólo en el caso de los supervisores la evaluación se basa en el desempeño individual.</p>	<p>El sistema de calificación es, de forma fundamental, el mismo en toda la industria automovilística de Sudáfrica. Los gerentes no mencionan la participación directa del supervisor en este proceso; los obreros pueden ser promovidos por el programa AMIC (por ley). No se contrata a supervisores externos (sólo hay promoción interna).</p>
<p>6. Supervisor de primera línea Se promueve a los obreros como líderes de equipo. Hay de siete a ocho trabajadores por cada líder. Los supervisores pueden hacer casi todas las actividades (algunas veces, veinte de ellas).</p>	<p>Se basa en las formas de producción de Nissan (PDCS): funciones de control de proceso robustas, <i>kaizen</i>, capacitación, entre otras.</p>
<p>II. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN</p>	
<p>7. Equipo</p>	
<p>Líneas de ensamblado muy tradicionales y manuales; dos robots en el área de hojalatería y pintura. La mayor parte del equipo se ve viejo y su origen no es japonés. Máquinas troqueladoras de la Unión Europea; dados japoneses.</p>	<p>Planta de troquelado, muy vieja; incluye 30 prensas en buenas condiciones (modernas); cambio de herramienta del dado, cuatro tiempos distintos (de 18 a 20 y de 30 a 60 minutos); prensas alemanas y estadounidenses, ninguna japonesa.</p>
<p>8. Control de calidad</p>	
<p>Basado en las formas de producción de Nissan: los trabajadores tienen la autoridad de parar líneas (Andon).</p>	<p>Aunque es muy raro porque la autoridad supervisora no le agrada. <i>Kaizen</i> se usa de manera intensiva.</p>
<p>9. Mantenimiento</p>	
<p>Basado en las formas de producción de Nissan, es una función interna de los obreros e incluye el tipo preventivo.</p>	<p>Promoción interna.</p>
<p>10. Gestión de operaciones</p>	
<p>Manuales de trabajo y mantenimiento de Nissan Japón. Organización multidisciplinaria. Núcleo: Estandarización: cambio drástico: proceso, sistema y estructura. Mientras Japón produce 400 automóviles diarios, en Sudáfrica se producen sólo 200: el enfoque es el mismo, pero la aplicación es diferente. Por lo regular eran 300 automóviles por día, pero esta producción bajó por la crisis. Se usan <i>monozukuri</i> y <i>kaizen</i>.</p>	<p>Estándares para contenedores, para carga de partes y componentes, mantenimiento y todas las funciones asociadas. (Razón: tener los mismos automóviles, mejoras y organización).</p>
<p>III. ADQUISICIONES</p>	
<p>11. Contenido local</p>	
<p>2009: 10% local (compra anual) (difícil de mejorar proveedores locales), 90% de proveedores mundiales. 2010: 19% de proveedores locales, pero sólo 5% de Sudáfrica; otros proveedores locales importan los componentes; cuatro meses de entrega de partes. Antes, los componentes sin armar viajaban desde Japón o de otros países pero pasaban primero por Japón; ahora, llegan desde centros de consolidación (proceso de descentralización).</p>	<p>“Componentes desde 19 países: el tiempo de entrega preocupa.” Nissan usa centros de consolidación (India, por ejemplo, consolida a 21 proveedores). Algunos son de la alianza Renault-Nissan. Una empresa subcontratada trabaja dentro de la empresa: Logística Schnellecke, alemana; implanta el sistema de <i>kanban</i> en la planta.</p>
<p>12. Proveedores</p>	
<p>Compras anuales: 61% a Europa, 28% a Japón y 11% a Estados Unidos.</p>	
<p>13. Método de adquisiciones</p>	
<p>Acuerdos para inventarios y asistencia tecnológica. La mayoría de las relaciones es con proveedores mundiales. “Compartimos información con proveedores mundiales”.</p>	<p>De 55 acuerdos con proveedores, 42% son con empresas localizadas en Japón; 53%, con compañías europeas, y 5%, con estadounidenses.</p>
<p>IV. CONCIENCIA DE GRUPO</p>	
<p>14. Actividades en grupos pequeños</p>	
<p>Trabajo en equipo (sistema multihabilidades), hasta nivel 4 para obreros.</p>	<p>Círculos de control de calidad, círculos <i>kaizen</i> liderados por supervisores de manera semanal.</p>
<p>15. Compartir información</p>	
<p>Miembros distribuidos por cuotas: juntas de sindicato, negros-blancos y hombres-mujeres, capacidades especiales y otros diez grupos de manera frecuente. Fuerte programa de prevención de VIH/sida y otras enfermedades crónicas. Uso de ERP para apoyo en la comunicación. La comunicación es un reto. En Sudáfrica se hablan 11 idiomas.</p>	<p>Comité de equidad de empleo (por ley): representantes laborales de grupos designados y de otros que no lo son; y gestión superior (15 miembros en total).</p>
<p>16. Sentido de unidad</p>	
<p>El inspirado Modelo Nissan (desde 2008) mejora la moral de los empleados, asegura su interacción, un estilo multidisciplinario, y promueve su bienestar. Inversión social (educación). La empresa provee uniformes (los mismos para los obreros; color diferente para el personal subcontratado). Programa de Asistencia al Empleado (para problemas y necesidades especiales).</p>	<p>Hay actividades sociales y deportivas (ligas de volibol y fútbol; golf, atletismo y coro). Actividad de fin de año.</p>

V. RELACIONES LABORALES	
17. Política de contratación	
Selección de una fuerza de trabajo homogénea. Sin embargo, la planta no se localiza en una zona industrial tradicional.	
18. Seguridad de permanencia laboral	
Se evitan los despidos mediante acuerdo laboral; aunque el nuevo acuerdo permite contratos de corto plazo.	
19. Sindicato de trabajadores	
Es por ley y es muy activo: Foro Nacional de Negociación (tripartita: entre gobierno, fabricantes de automóviles y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Metal de Sudáfrica; NUMSA, por sus siglas en inglés). Nuevo acuerdo laboral: beneficios sociales: 54.5% por ley. Representación del sindicato: 72% (1 053) del total de empleados. Los sindicatos en Sudáfrica son muy fuertes.	Producto: acuerdos colectivos en el nivel industrial (reconocidos dentro de la legislación laboral sudafricana). Negociación de tres años, incremento de 9% en promedio anual (2010-2013). Dos sindicatos: 814, trabajadores por hora (NUMSA); 182 asalariados (Solidarity). La participación de los delegados del sindicato (7-8 personas) es de tiempo parcial.
20. Sistema de quejas y conciliación	
Permitido y regulado por ley. Muy cercano a las elecciones políticas ("emplazamiento a huelga en junio pasado").	Había una huelga en el sector componente cuando estábamos en la fábrica y había pasado una huelga entre los ensambladores ("ocho días en huelga. la semana pasada").
VI. RELACIONES MATRIZ -SUBSIDIARIA	
21. Proporción de expatriados japoneses	
11 japoneses, que representan 0.6% del total de empleados.	
22. Delegación de autoridad	
La compañía hace planes para aprobación de la matriz.	El gerente de finanzas y contabilidad (gerente estratégico) es japonés.
23. Puestos gerenciales de personal local	
El presidente y la mayoría de los puestos importantes están en manos de sudafricanos. El director general de manufactura era japonés; el puesto lo ocupa ahora un sudafricano.	23% de los gerentes de mayor rango son japoneses.
VII. RELACIONES CON LA COMUNIDAD	
24. Donaciones y actividades de voluntariado	
Programa de alcance comunitario para prevención de VIH/sida y otras enfermedades crónicas. Puesto que la representación del sindicato es muy fuerte en Sudáfrica, y en particular en la industria automotriz, las relaciones comunitarias necesitan ser cercanas. Prácticas de estudiantes sin remuneración.	Programa de aprendices para capacitar estudiantes, comunidades y centros de enseñanza superior, para mejorar habilidades e incrementar oportunidades de conseguir empleo.

* Se tienen puntuaciones concretas de la aplicación (de uno a cinco) para seis de los grupos y 23 de los puntos revisados en la tabla, pero hay el compromiso con la empresa de sólo publicar las explicaciones descriptivas.

Valoración de la transferencia de un método global:

la forma de producción de Nissan

La calificación promedio indica que el proceso de implantación del SPJ en la planta Rosslyn de Nissan Sudáfrica fue hasta cierto punto exitoso. Algunos indicadores que refuerzan esta afirmación son los siguientes:

1. La clasificación de puestos de trabajo y el sistema de salarios son, en esencia, de estilo europeo, con seis y ocho niveles. Pero a diferencia de aquel, aquí son administrados de manera flexible, aunque la movilidad salarial varía con criterios más delimitados.
2. La capacitación es importante, aunque está regulada por la ley del

- país.
3. La promoción de puestos considera la educación, la experiencia y el AMIC (por ley). Para los supervisores y otras funciones superiores se usa sólo la promoción interna.
4. Se permite el sistema *andon* a los trabajadores, y se implantó un sólido sistema *kaizen*.
5. Un alto nivel de contenido local y proveedores locales es lo más común.

Nótese que esta aplicación se basa en la consideración de que la planta opera una instalación para el sistema CKD. Como apunta Agola: este éxito no es para nada sorprendente; estudios previos conducidos por el JMNESG

en el oriente asiático, Norteamérica, Sudamérica y Europa también indican un nivel modesto de transferencia exitosa del sistema de producción y gestión japonés a pesar de las diferencias institucionales y socioculturales, reales y percibidas, entre Japón y las regiones, en particular en Sudáfrica donde las relaciones industriales son muy fuertes y nacionalistas.¹⁰

En lo que respecta a la estructura organizacional, la organización flexible, el sistema de salarios y la capacitación son los sistemas más adaptados del SPJ.

¹⁰ Nathaniel Oluoch Agola, "Transfer of Japanese Production System and Industrial Development in Africa: Case Study of Kaizen at Unga Feeds East Africa Ltd", *Akamon Review* (en prensa), 2011.

Un número importante de elementos (18 de 23; es decir 78%) tuvieron muy altas calificaciones. Las importaciones de proveedores mundiales (de Europa, Japón y Estados Unidos), las prácticas de control de calidad y la promoción de obreros a líderes de grupo están bien adoptadas del SPJ. Sin embargo, la multihabilidad está, por alguna razón, menos asimilada respecto al SPJ, así como muchos aspectos que desarrollan en los puestos de trabajo.

Los sindicatos en Sudáfrica son, tal vez, de los más activos y poderosos del mundo, de modo que las relaciones laborales en MNC están muy adaptadas al ambiente local. La planta de Nissan

Rossllyn es un buen ejemplo de esta condición local. Pero las relaciones de los sindicatos y el sistema de quejas y conciliación basado en los sindicatos nacionales y las relaciones gerenciales se adaptan en alto grado al medio sudafricano. Los sindicatos en Sudáfrica son muy fuertes desde la época del gobierno de Mandela. Como dijo un gerente: “¿Cuál es el papel de los sindicatos en Sudáfrica? En una palabra, ellos hacen la revolución, ponen a Mandela al frente de la presidencia y terminan con el *apartheid*”.

Otro indicador de alta adaptación, es que el sistema real de salarios es el mismo en la planta de Nissan que en otras

empresas de automóviles en Sudáfrica. El centro de trabajo no es individual en este sentido, sino regido por la regulación de la industria automotriz nacional. Asimismo, el sistema multihabilidades se basa en el AMIC y no lo decide cada empresa.

En suma, la planta de Nissan en Sudáfrica busca aplicar la forma de producción de Nissan, de modo que las mejores prácticas del SPJ se han implantado, y hay una considerable flexibilidad laboral y alta productividad. Sin embargo, una parte significativa de adaptación está presente en varios aspectos derivados de macroacuerdos entre gobierno, sindicatos y la organización de negocio representada en el sector automotor.



Fuente: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=download&id=169860>