

Reingeniería y administración japonesa

Marco Kamiya (*)

La apertura de las economías latinoamericanas está provocando un amplio debate sobre las técnicas empresariales, al haberse puesto de moda técnicas como la reingeniería y los métodos japoneses, que superando el estrecho cerco empresarial se aplican ahora hasta en los hospitales, universidades e incluso centros de investigación. El presente artículo intenta ordenar el debate, revisando el tema de la reingeniería y del sistema administrativo japonés.

Latinoamérica es siempre consecuencia de algo, su historia es proyección de Europa: la caída del muro de Berlín, los procesos de integración con la unión de los mercados, el desmantelamiento del Estado del bienestar. Su dirección empresarial es reflejo de Estados Unidos y -casi- de Japón con efecto retardado: reingeniería, compactación, ventajas competitivas, calidad total, etc.

Este fenómeno de aplicar lo que en otras latitudes está siendo descartado no significa, sin embargo, retraso, sino más bien adecuación a la situación que se vive. Nuestro continente es polarmente diferente a las naciones orientales pero se está pareciendo a ellas en un punto: el pragmatismo se ha vuelto una forma de pensar y de actuar.

La conducta pragmática tiene sus límites, porque se distingue por menospreciar la teoría y sobrevalorar la acción. «Primero decidir y luego discutir», elevado a norma de conducta, puede permitir resultados inmediatos pero crea bases endebles para un crecimiento de mediano plazo.

Las empresas sienten con mayor urgencia la necesidad de tomar decisiones rápidas, pero en esto la actitud pragmática es a todas luces un obstáculo, porque hasta la asimilación de teorías se convierte en una carrera de velocidad (que son las de corta distancia), dando pie a que en artículos y conferencias en Latinoamérica se hable de la necesidad de la reingeniería y de la adopción de métodos de producción japoneses, confundiendo conceptos e impidiendo un debate real. Es necesario volver al principio de la discusión y establecer lo que significan la reingeniería y el sistema administrativo japonés, que no son la misma cosa.

Límites de la reingeniería

Las teorías administrativas que aparecen en Estados Unidos son como los **best-sellers** que se

lanzan al mercado: se ponen de moda, todos quieren enterarse, alguien comienza a criticar, y luego van cayendo en el olvido. No por azar las mejores universidades de negocios y las principales multinacionales están en Norteamérica. Una razón adicional es que la asesoría y la elaboración de nuevos conceptos empresariales es en sí misma toda una industria que mueve millones de dólares, que incluye empresas consultoras, editoriales, universidades, y conferencistas.

Los consultores se vuelven millonarios a punta de charlas y de ejemplares de libros vendidos. Entre los más famosos, Tom Peters, por ejemplo, autor del clásico **In Search for Excellence**, cobra 10,000 dólares por hablar cinco horas; Ohmae Kenichi, japonés, ex-director de la oficina de McKinsey en Japón, es más modesto en sus honorarios pero lo compensa con creces con las regalías de sus libros.

Como en el lanzamiento de una nueva colección en el mundo de la moda, en 1990 dos norteamericanos, James Champy y Michael Hammer acuñaron y lanzaron a la circulación el término **reingeniería**. Las técnicas recuerdan a las clásicas herramientas usadas por la administración japonesa, tales como control total de calidad, «producción justo a tiempo» (**just-in-time**), creación de comités de producción, y eliminación de diferencias entre ejecutivos y trabajadores.

Recordemos que desde mediados de la década pasada las empresas norteamericanas estaban afectadas por la recesión y no se recuperaban aún al comenzar los 90. En ese contexto, dos técnicas llamaban la atención: el sistema productivo y administrativo japonés -porque justamente los japoneses estaban comprando estudios de cine y propiedades en Estados Unidos como símbolo del éxito-, y las políticas aplicadas en una de las pocas empresas norteamericanas que estaba saliendo de la crisis, la General Motors, donde un vasco llamado López de Arriortua estaba reduciendo los cargos de ejecutivos medios y negociando con subcontratistas para bajar los costos de producción. Las condiciones estaban dadas para que se creara una teoría como la reingeniería, uniendo retazos de las técnicas de producción japonesas con los casos de administración exitosa que se estaban dando en el mercado. En los años siguientes, ésta cobró un inusitado vuelo. Un estudio realizado por CSC Index, publicado en 1994, mostraba que de 497 grandes empresas norteamericanas el 69% estaba aplicando la reingeniería, y de 127 empresas europeas el 75% estaba avanzando en la reestructuración.

¿Qué significa hacer reingeniería? Es un proceso que incluye tres cosas:

- 1) Definir objetivos y dividir proyectos en unidades manejables, es decir, olvidarse de las metas grandiosas y concentrarse en avances pequeños pero permanentes, que al ser metas alcanzables pueden ser cuantificadas con facilidad.
- 2) Reformar la administración intermedia para convencerla de la necesidad del cambio. Los acuerdos adoptados entre la dirección de la empresa y los empleados «de abajo» fracasan

muchas veces porque se saltan a los directores, jefes y subjefes, es decir a toda aquella plana que arbitra y que realmente ejecuta lo que se pensó «arriba».

3) Adoptar las tecnologías de información como una herramienta inherente a la empresa. La tecnología -no los fax, teléfonos y máquinas copiadoras, sino las redes de información dentro de la empresa, esto que hoy se ha facilitado con Intranet, por analogía con Internet que es hacia afuera- permite acelerar la comunicación y disminuye el tiempo invertido en trámites y gestiones, ganando así tiempo para concentrarse en la estrategia.

¿Cuál ha sido el balance de estas políticas? A juzgar por los resultados alcanzados en Estados Unidos, la reingeniería se aplicó como sinónimo de otros términos como **downsizing**, **compactness**, **streamlining**, **empowerment**. Estos términos -la traducción exacta al español es casi imposible- significan empuqueñecimiento (reducción de la cantidad de empleados de la empresa eliminando secciones innecesarias), compactación (eliminación de jefes y directores intermedios para acelerar la ejecución de proyectos), agilización (modificación de puestos y organigramas), fortalecimiento (que significa otorgar confianza y poder de decisión a los empleados de la empresa).

El problema es que haciendo uso de un reduccionismo extremo, gran parte de las empresas aplicaron la reingeniería como un pretexto para reducir personal, y en la práctica eso fue lo que sucedió. Ahora tiene lugar un debate en torno al **downsizing** (empequeñecimiento, con perdón del idioma) en Europa y Estados Unidos, que está por encima de la reingeniería. **Business Week**, **Newsweek**, **Financial Times** y otros medios que enfocan temas empresariales discuten si el **downsizing** es positivo para las empresas y la economía del país en conjunto.

Columnistas, observadores y conocidos gurús de la administración argumentan, por un lado, que el **downsizing** al final crea empleo porque modifica las empresas y reubica a los trabajadores según su capacidad, mientras que otros sostienen que la era de la reingeniería ha provocado un despido masivo de ejecutivos de la capa intermedia, dañando las posibilidades futuras de las empresas. Como el entusiasmo por la reingeniería, entendida sólo como **downsizing**, fue desmedido, se aplicó no sólo en las empresas sino también en la administración pública, en los centros de investigación y en las universidades.

El costo laboral en la industria norteamericana se ha reducido en 6.4% desde 1985, pero sólo 45% de las empresas que han aplicado el **downsizing** han reportado ganancias, y el 67% se han visto obligadas a aplicar una nueva ola de reducción de trabajadores. Según un estudio efectuado por la consultora Booz Allen & Hamilton, el **downsizing** ha provocado la caída de la moral de los empleados, afectando la productividad y la eficiencia.

Sin embargo, hay que reconocer que la reingeniería ha mostrado efectos positivos en empresas

que son intensivas en capital y mano de obra, como automóviles, telefonía, farmacéuticos y aeroindustria. La razón puede deberse a que en esos casos las industrias se han visto obligadas a tecnificarse con mayor rapidez que en otras, pero, en lo fundamental, a que no se confundió reingeniería con **downsizing**. Tal ha sido el caso de IBM, de General Motors y de ATT, que comparadas con los resultados financieros de hace cinco años atrás han recuperado su posición.

Ahora la reingeniería está pasando de moda y las empresas norteamericanas están aplicando el método contrario, **upsizing**, que en español significa simplemente volver a contratar.

¿Los japoneses han seguido el mismo proceso? ¿Qué han hecho en años recientes?

El camino japonés

A pesar de la recesión que sufre la economía japonesa, nadie desacredita por eso a las políticas administrativas. Es más, visto desde Latinoamérica, cuando no se conoce la realidad, el mito toma el lugar de ésta. Así que para muchas empresas que establecen una estrategia de **marketing** la tecnología y el control de calidad son orientales, y cuando no lo dicen, los comentaristas se encargan de ello.

Al mismo tiempo que en Estados Unidos se lanzaba la reingeniería, en Japón se comenzaron a aplicar nuevos métodos:

- Ingeniería concurrente: dos grupos desarrollan simultáneamente un mismo producto alentando la competencia entre equipos dentro de una misma empresa.
- Desarrollo progresivo del producto: cuando el producto es lanzado al mercado se le sigue mejorando permanentemente. La mejora continua se mantiene incluso hasta después que ha salido un nuevo producto de mejor calidad, es decir, aunque haya pasado a ser de segunda generación.
- Sueldos por mérito: manteniendo el espíritu de equipo se comenzó a premiar con mayores ingresos (mediante bonificaciones anuales) a los que demostraban mayor capacidad. Sony y Pioneer han comenzado a aplicar esta estrategia con buenos resultados.
- Reducción de costos: disminuyendo el número de productos en venta y tratando de usar mayor cantidad de piezas y componentes comunes. La eficiencia aumenta si se desarrollan productos en los que cambie más la apariencia que el contenido, utilizando para ello el mayor número de piezas comunes. De esta manera, el ensamblado puede hacerse con menos líneas de montaje, e incluso sobre una misma cadena de montaje pueden fabricarse más productos.

Estas técnicas no tienen nada de especialmente extraordinario, si las juzgamos en relación con

las que siempre se han aplicado en el Japón, pero surtieron rápidamente efecto ayudando a las compañías a sobrevivir a la recesión.

El problema es que no funcionan afuera, debido a que el método de producción japonés es un componente de la administración empresarial japonesa, y ésta no puede ser exportada porque forma parte de la misma idiosincrasia del pueblo japonés.

Entre las razones del éxito de las empresas japonesas se mencionan los siguientes factores, que van más allá de la empresa como tal:

- Japón tiene una población homogénea. Aunque las diferencias de ingresos entre propietarios y gente común es abismal, la mayoría de la gente se considera de clase media, lo que elimina los conflictos en las fábricas y oficinas.

- El estatus social de los trabajadores y administradores de Japón está en función del tamaño y estatus de su empresa, y de su posición dentro de la compañía. Esto alienta a los trabajadores a cooperar para alcanzar metas comunes.

- Desde 1950 el gobierno japonés, especialmente el MITI y el Ministerio de Economía, han trabajado junto con las empresas, alentando a las industrias prioritarias y eliminando a las que dejan de ser competitivas.

- Los accionistas japoneses tienen una visión de largo plazo de su inversión, a diferencia de los accionistas de Occidente. La estrategia no es sacrificada para aumentar dividendos, porque los administradores tienen tanto o más poder que los propietarios.

- El empleo de por vida es uno de los factores. Aunque hay que considerar que sólo una quinta parte de los japoneses de las grandes corporaciones disfruta de ese derecho, el empleo de largo plazo permite que los empleados sean capacitados pasando a formar parte del activo de la empresa. Las individualidades o los genios no tienen mayor valor para las grandes corporaciones, que más bien buscan la uniformidad.

- El sistema administrativo por escalafón es un importante factor. Japón no cree en el joven y talentoso administrador, sino en el ascenso por orden de antigüedad.

- Las relaciones de subcontratación, los **keiretsu**. Es una relación vertical entre las grandes corporaciones y los fabricantes que permite cimentar relaciones de largo plazo, balanceando competencia y cooperación.

¿Reingeniería en Japón?

No hay necesidad de cambiar lo que está bien, pero ese es justamente el problema, porque las

empresas japonesas están perdiendo la carrera tecnológica. Mientras que Japón es un adaptador, Estados Unidos es un innovador. Las empresas niponas han sido buenas arreglando, mejorando, asimilando e incorporando tecnología que ha sido desarrollada en Occidente.

Microsoft, una empresa que hace programas, es el símbolo de la industria norteamericana, pero en Japón, en las grandes corporaciones fabricantes de computadoras vale más trabajar en **hardware** que en **software**, es decir en hacer semiconductores antes que programas.

Justamente ahora que las industrias del futuro son los sistemas operativos, **software** para conexión con Internet, conexión de terminales en redes, información y telecomunicaciones, Japón se ha rezagado. Ha creado semiconductores más potentes y memorias de mayor capacidad, pero es incapaz de realizar investigación básica.

La creatividad es el gran problema, y ésta no existe porque el sistema administrativo japonés no lo permite. Las organizaciones que alientan la uniformidad y penan el individualismo, que establecen una jerarquía basada en la edad y no en la capacidad de innovación, difícilmente pueden producir cerebros que inventen cosas.

Como el sistema administrativo japonés se explica por la ideología de los japoneses, cambiar a las empresas no es suficiente, sino que es necesario modificar todos los patrones de comportamiento y carácter que hacen muy difícil promover la creatividad.

La reingeniería fue ampliamente discutida, pero ahora que sus flaquezas se han hecho evidentes en Occidente, Japón se plantea metas de largo plazo, porque no es fácil reemplazar un modelo que ha funcionado eficientemente en los últimos 40 años. Por lo pronto, los ministerios se encuentran abocados a introducir cambios en la educación, buscando crear futuros individualistas que mantengan el sentido de grupo, tarea difícil pero no imposible.

Volviendo al origen

Hoy nadie discute en nuestro continente la necesidad de que las empresas se adapten al mundo de la globalización. Michael Porter, uno de los pocos consultores «serios», autor de **La ventaja competitiva de las naciones**, dice que la razón de que unos países crezcan y otros decaigan radica simplemente en que unos tienen empresas eficientes y competitivas y otros no. Un funcionario del Ministerio de Industria del Japón añadiría que eso se debe a que unos países tienen instituciones sólidas que dirigen el desarrollo mientras que otros carecen de ellas.

Para analizar si se pueden aplicar en Latinoamérica teorías como la reingeniería o el sistema productivo japonés, hay que entender el contexto en que esas ideas se crearon. La reingeniería incluye el **downsizing**, pero a diferencia del Perú, en Estados Unidos existen muchas empresas en capacidad de absorber la fuerza de trabajo sobrante. La movilidad del trabajo no

es tan alta ni tan fácil en sociedades con industrias débiles que no son competitivas siquiera a nivel local.

La reingeniería puede ser aplicada en el exterior cuando es considerada sólo una herramienta, por ejemplo para mejorar las redes de comunicación dentro y entre las empresas, estableciendo objetivos claros y creando incentivos para no desmoralizar a obreros y empleados. Aunque la experiencia japonesa no puede ser trasladada en bloque, se pueden aislar algunas partes usando técnicas del sistema productivo japonés (llamo técnicas sólo a las partes susceptibles de ser trasladadas a otras realidades). Por ejemplo, pueden establecerse metas de largo plazo dentro de la organización, formar equipos de trabajo que se sientan parte de la dirección de la empresa, ubicar a los empleados en función del éxito del producto, resultado que es difícil de cuantificar pero que puede ser medido en relación al objetivo trazado.

Un factor que hay que tener en cuenta es que en Latinoamérica, descontando las sucursales de compañías extranjeras y las grandes empresas públicas (cada vez hay menos), quedan las pequeñas y medianas empresas. ¿Hasta dónde podemos hablar de competitividad y eficiencia si no hemos establecido los límites? La aplicación de la reingeniería y de las técnicas japonesas no tendrá ningún efecto si queremos comparar Japón y Estados Unidos con el Perú. En nuestros países se habla hoy de administración japonesa y norteamericana porque sus empresas crecieron convirtiéndose en multinacionales. No tiene sentido hablar de la sucursal de IBM en Japón, sino de Matsushita de Japón. Las empresas nacionales exitosas son un indicador del estatus del país.

De todos modos hoy se habla de globalización, eficiencia y competitividad sin poner comillas, se escucha y lee a Peter Drucker, Alvin Toffler y John Naisbitt sin prejuicios, se plantea la conveniencia de la reingeniería en los Organismos No Gubernamentales, y se sostiene la necesidad de una universidad competitiva acorde con el mundo globalizado.

Pero no debemos olvidar que pocas empresas triunfan si no cuentan con su contraparte política, es decir con políticas industriales condimentadas con una cuota de nacionalismo. En Japón, ni siquiera en Estados Unidos, se han separado nunca ambos temas. Tal vez por esa razón hoy hablamos de reingeniería norteamericana y de técnicas de producción japonesas.

(*) Economista peruano residente en Tokyo. Trabaja en NHK Radio Japón/NEC Documentation Department y colabora con diversas publicaciones internacionales.