

EL MANAGEMENT JAPONÉS Y EL INFORME OKITA: UNA REVOLUCIÓN PARA LOS ARGENTINOS

Por José María Kokubu Munzón

INTRODUCCIÓN

En 1985, por solicitud del Gobierno argentino, la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) envió al país una misión de estudio presidida por el Dr. Saburo Okita (1), asesor especial del Centro de Desarrollo Internacional de Japón y ex ministro de Relaciones Exteriores, que efectuó un minucioso relevamiento de la economía nacional entre agosto de ese año y diciembre de 1986. El estudio se centró en la activación industrial y en la promoción de las exportaciones, dos cuestiones cruciales del *management*, pensando que “las experiencias japonesas en el rápido desarrollo económico de posguerra podrían ofrecer algo útil, especialmente en relación a las diferentes políticas y medidas implementadas para la promoción industrial y del comercio exterior” (2).

Los expertos orientales recomendaron metas realistas, coherencia entre planes sectoriales, control y análisis estadístico, cooperación con el sector privado y modernización de los procesos administrativos.

Insistieron sobre la importancia de los mecanismos de mercado y de la disminución del déficit, advirtiendo simultáneamente sobre la necesidad de evaluar adecuadamente los efectos perniciosos de las privatizaciones (3). También advirtieron los autores que “algunas sugerencias de política comprenden un plazo que se extiende al próximo siglo” (4), el nuestro de hoy.

No es difícil distinguir entre las recomendaciones mencionadas los criterios básicos propuestos por el *management* japonés, como por ejemplo: eclecticismo frente a los esquemas ideológicos, sensatez, realismo, coherencia, integración de las

necesidades inmediatas con las problemáticas del mediano y largo plazo, sinergia entre el Gobierno y el sector privado, en consonancia con un criterio que evita el pensamiento dualista (Baka□□) (5), las metas imposibles (Muri □□), la incoherencia (Mura □□) y el derroche (Muda □□).

Entre las recomendaciones para la activación industrial, el informe *Okita* privilegió la mejora de la calidad, la productividad y la competitividad, señalando que, por ejemplo, las privatizaciones no son “un simple medio para reducir los déficit gubernamentales, sino una forma de mejorar la eficiencia de la economía” (6). En ese momento, por motivos que convendría estudiar desapasionadamente, el gobierno argentino le dio la espalda al informe *Okita*, acaso por motivos ideológicos, acaso por inmadurez, acaso porque las recomendaciones no gustaron. Con eso se desperdició (Muda), entre muchas otras cosas, un año y medio de trabajo de un formidable equipo de expertos y científicos, incluido el mismísimo *Okita*. Fue el sector privado quien dio a conocer al público general este valiosísimo trabajo en su versión integral (7).

“Entre las recomendaciones para la activación industrial, el Informe Okita privilegió la mejora de la calidad, la productividad y la competitividad, señalando que, por ejemplo, las privatizaciones no son ‘un simple medio para reducir los déficit gubernamentales, sino una forma de mejorar la eficiencia de la economía’ ”.

UNA REVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO

Cuando en 1950 W. Edwards Deming presentó en Tokyo el concepto de “reacción en cadena de la calidad, el costo y la productividad” (8), estaba proponiendo un movimiento revolucionario que dio por tierra con todas las doctrinas de gestión empresarial vigentes en la época. Introdujo los conceptos de visión sistémica, variación estadística, teoría del conocimiento y aprovechamiento de la psicología como palanca

motivadora (9). Kaoru Ishikawa, por su parte, también consideró al control de la calidad como “una revolución del pensamiento” (10), que puso al cliente en el centro de su mira. Más cerca de nuestros días, en *TQM: Desarrollos avanzados*, nuevos autores propusieron las “cuatro revoluciones en el pensamiento sobre dirección” (11). Tomando entonces la revolución como motivo conductor, me referiré a la naturaleza de los cambios necesarios para que las empresas argentinas puedan adaptar el estilo de la gestión japonesa a nuestra idiosincrasia local, de acuerdo con las recomendaciones del informe *Okita*. Lo haré examinando un único modelo cultural, central y atávico, que dificulta el cambio para las empresas del país: nuestro modelo de liderazgo, factor recurrente de pobreza y atraso.

El tema es mayor, pues la Argentina sufre crónicamente las consecuencias de una falta de visión y de una capacidad de gestión pobre, a nivel político y económico, discapacidades que dejaron perder incontables oportunidades de desarrollo. En este sentido, sería productivo mirar nuestros fracasos con un criterio japonés de “orientación a las debilidades” como agente catalizador de la mejora. El *management* japonés enseña que la mayoría de los fracasos se producen porque los directivos no saben diagnosticar el proceso defectuoso, cuya clave de solución es “la identificación de la debilidad” (12). Lamentablemente, nuestro modelo de liderazgo es inmaduro y está orientado a la fortaleza. En ese sentido, quiero señalar que la orientación hacia las debilidades tiene varias características que no posee la orientación hacia la fortaleza:

- Atención a los hechos – basar la acción en hechos, no en opiniones.
- Centrar la atención en el proceso, no en los resultados: los resultados son la variable (efecto) dirigida, mientras que debemos centrarnos en la variable (causa) que dirige.

- Centrar la atención en las causas raíces, no en las soluciones – estimular el análisis objetivo de las causas (“lo que causa los retrasos”), no saltar directamente a las soluciones (“lo que podemos hacer para mejorar”) (13).

Desde esta nueva manera de ver las cosas, es más fácil entender cuáles son los factores que nos han traído a esta situación de deterioro, eliminando la necesidad de encontrar culpables de nuestras frustraciones nacionales, que nos empantanamos aún hoy en cosas como la lucha entre unitarios y federales. Así, desde la mirada del *management* japonés, podríamos observar que un error recurrente argentino es el de obstinarse en una perspectiva dualista (Baka), insistiendo solamente en los defectos de las personas y dejando de lado los procesos que los facilitaron.

Siguiendo este criterio, entonces, sin eximir de responsabilidad personal a los actores que contribuyen a diario con la mala gestión argentina, propongo al lector analizar algunos modelos mentales, vectores de esos procesos que frenan el progreso de Argentina y de esas personas que medran con ellos.

“El management japonés enseña que la mayoría de los fracasos se producen porque los directivos no saben diagnosticar el proceso defectuoso, cuya clave de solución es ‘la identificación de la debilidad’ ”.

EL LÍDER ORIENTADO A LAS FORTALEZAS

El modelo de liderazgo occidental reconoce a Aristóteles como uno de sus padres fundadores. A partir de su tiempo, la capacidad analítica de la humanidad se fue desarrollando de forma exponencial. Cuando, con el Renacimiento, esa capacidad trascendió los ámbitos de la especulación teocéntrica para invadir los terrenos mundanos del arte y de la ciencia, Occidente se fue encaminando hacia una nueva noción de humanismo, signada por el antropocentrismo, por el desarrollo de las capacidades técnicas y por un creciente dominio de la naturaleza. Así llegaremos al racionalismo de Descartes, poniendo, desde la

duda, a la razón como base de un nuevo sistema filosófico. Casi contemporáneamente, el monarca absoluto se arrogaba el derecho de decir “L'état c'est moi” (“El estado soy yo”). Más tarde, con Kant, irrumpe el subjetivismo con toda su fuerza. Estamos culminando el Siglo de las Luces, viviendo grandes revoluciones simultáneas: estética (Don Giovanni), filosófica (crítica de la razón pura), política (revolución francesa) y, económica (revolución industrial).

Enfocando ese período, el pensador suizo Karl Barth (1886-1968) describió al hombre de la época como “aquél que honra a la sabiduría y a la virtud, a la razón y a la naturaleza, que se complace en encontrar ‘la verdadera felicidad’ en el cumplimiento de su deber [...], para quien los dones del espíritu culminan en las cualidades del gusto y la fineza, y que, en fin, es también el creyente, un poco tibio pero siempre seguro y activo, que afirma a Dios, a la libertad y a la inmortalidad” (14). Ésta es, en suma, la imagen ideal, por ende, dualista (Baka), del déspota ilustrado. Es importante esta imagen porque será modelo de muchos tipos de liderazgo que vendrán en el futuro, incluidos algunos empresarios, funcionarios y políticos de hoy, acaso menos ilustrados. Podemos definir esa época como “la era del absolutismo [...que] se refiere sin duda al orden político a partir de Luis XIV, bajo los reinados del gran Federico y de José II. Pero el orden político no es más que una manifestación de la vida general y de un cierto ideal de vida fundado en la creencia implícita en la omnipotencia de las capacidades humanas. El hombre descubre su propia fuerza y se hace autosuficiente, encontrando “en sí mismo la razón y la justificación de su poder” (15).

EL LÍDER ORIENTADO A LAS DEBILIDADES

En 1995, el gobierno argentino solicitó por segunda vez al gobierno de Japón la realización de un estudio sobre el desarrollo económico del país. En ese segundo trabajo, conocido como informe *Okita II*, los japoneses señalaron que “la

nueva meta de Argentina es la de entrar en una nueva era de expansión económica que conduzca a un crecimiento económico sostenido”. Para alcanzar esa meta, señalaron como temas vitales los siguientes puntos: la expansión de las exportaciones, la promoción de la inversión directa extranjera y una mayor interdependencia con Asia Oriental. El informe *Okita II* provee una perspectiva general y algunas directivas específicas para la resolución de problemas, dirigidas a asistir a la Argentina en la expansión de las exportaciones y en la promoción de la inversión directa desde Asia Oriental, advirtiendo que:

“Las revoluciones necesitan líderes. El management japonés propone una revolución del pensamiento, que apela a la sensatez, al realismo, a la visión, al respeto, a la integración”.

“Las relaciones económicas entre Argentina y Asia Oriental son muy débiles tanto en el área del comercio como en el área de la inversión directa extranjera (FDI: foreign direct investment).

Hoy, mientras Asia Oriental absorbe el 20% de las exportaciones mundiales, sólo el 8% de las exportaciones de Argentina se dirige hacia esa región. Las exportaciones argentinas hacia Asia Oriental son mucho menores que las de Brasil o Chile. La inversión directa en Argentina desde Asia Oriental es también mínima. A pesar de que Japón es el mayor inversor asiático para Argentina, no figura entre los primeros 10 países de origen de FDI para Argentina durante el período 1990-92” (16).

El Informe pasa luego a hacer un análisis de las causas, con una “orientación a las debilidades”, expresadas en una investigación entre distintos importadores de distintos países asiáticos. Los proveedores argentinos fueron calificados de la siguiente manera:

- Comportamiento: falta de voluntad para exportar a Asia, poca imagen de marca, inestabilidad del aprovisionamiento.
- Productos: baja calidad, pocos esfuerzos para adaptarse a otros mercados.
- Producción y entrega: insuficiente capacidad de exportación, infraestructura inadecuada,

- mal servicio de *delivery*, términos y condiciones poco competitivos y red de ventas débil (17).

Frente a estas debilidades, los japoneses propusieron la mejora de la competitividad en precio y calidad, el fortalecimiento de las actividades de promoción de las ventas, el desarrollo de estrategias de exportación, el aumento de la capacidad de entrega, la mejora del apoyo financiero para PyMEs, y el desarrollo de infraestructura, principalmente en logística y sistemas de información (18).

A esta altura del artículo, el lector comprenderá mejor porqué el informe *Okita*, en sus dos versiones, cayó indigesto a más de un líder político o empresario argentino, pues contradice tres modelos culturales íntimamente relacionados entre sí, que reconocen más de 2300 años de antigüedad en nuestra civilización: el liderazgo orientado a las fortalezas, el predominio de la teoría sobre la práctica y el predominio de la estética sobre la ética; todas éstas, manifestaciones emblemáticas del pensamiento dualista (Baka). Por el contrario, para superar los problemas, *Okita* propuso: asumir las debilidades, descartar los moldes ideológicos (de izquierda y de derecha) y aplicar el poder *soft*, para un criterio sistémico de gestión *pull*.

CONCLUSIÓN

Las revoluciones necesitan líderes. El *management* japonés propone una revolución del pensamiento, que apela a la sensatez, al realismo, a la visión, al respeto, a la integración. Pero para funcionar bien, la revolución que necesitamos empieza de adentro hacia fuera, no al revés, cediendo espacio a “una mirada más completa, una mirada, situada en el aquí y ahora, cuya estética no dé la espalda a la ética y que, sin adjudicar culpas al destino o a las circunstancias externas, testimonie la maduración de un pueblo que aprende tanto a disfrutarse como a mirarse con espíritu crítico. “¿No depende de nosotros, acaso, que nuestros chiquilines de hoy no nos baleen mañana con las rosas muertas de su juventud?” (19).

REFERENCIAS

- (1) Saburo Okita (1914–1993): Economista japonés, funcionario de gobierno y ex ministro de Relaciones Exteriores, factor del plan que duplicó la renta nacional de Japón en menos de 10 años durante la década del sesenta.
- (2) Resumen Ejecutivo del Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina (Informe Okita I), Introducción.
- (3) *Ibid.* p. 3.
- (4) *Ibid.* Introducción.
- (5) Concepto solidario con un pasaje de José Ortega y Gasset: “Ser de la izquierda es, como ser de la derecha, una de las infinitas maneras que el hombre puede elegir para ser un imbécil: ambas, en efecto, son formas de la hemiplejía moral”. Citado por Marcos Aguinis en su artículo “Entre la izquierda y la derecha, dos valores” (La Nación, 29 de mayo de 2009).
- (6) Resumen Ejecutivo del Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina (Informe Okita I), p.3.
- (7) A muchos años de distancia, un análisis retrospectivo del Informe Okita permite ver que hemos perdido algunas oportunidades para siempre, que algunos temas ya no tienen sentido, que otros requieren actualización, que muchos siguen totalmente vigentes, y que ¡algunos problemas han mejorado!
- (8) Yacuzzi, Enrique, Julio 2003, ¿Tiene Relevancia la Gestión de Calidad Total? Reflexiones a la luz de las ideas de sus fundadores, Universidad del CEMA, “Serie documentos de trabajo”, número 240, p. 4, Buenos Aires.
- (9) *Ibid.* p. 5.
- (10) *Ibid.* p. 9.
- (11) Shiba, Shoji, Alan Graham y David Walden, 1995, TQM Desarrollos avanzados, TGP Hoshin, Madrid.
- (12) *Ibid.* p. 76.
- (13) *Ibid.* p. 77.
- (14) Barth Karl, *Images du XVIIIe siècle, Neuchâtel et Paris 1949, Delachaux et Niestlé*, pp.15-16

(15) *Ibid.* pp. 19-20.

(16) Cf. Resumen Ejecutivo del Segundo Estudio sobre el Desarrollo Económico de la República Argentina, p. 1.

(17) *Ibid.* pp. 2-5.

(18) *Ibid.* pp. 5-6.

(19) Kokubu Munzón, José María, 2007, Mozart y Gardel, La música de las palabras, Editorial Dunken, p. 159, Buenos Aires.