



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 399

ECONOMICS AND THE SHOP FLOOR: REFLEXIONES DE UN OCTOGENARIO

Robert R. Locke
PhD, European History, UCLA, 1965,
Professor Emeritus, University of
Hawaii at Manoa, 1999.



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 399
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**ECONOMICS AND THE SHOP FLOOR: REFLEXIONES
DE UN OCTOGENARIO**

Robert R. Locke

PhD, European History, UCLA, 1965,
Professor Emeritus, University of Hawaii at Manoa, 1999.

Alcalá de Henares, Febrero 2019

Autor/Author: Prof. Dr. Robert Locke

Resumen:

"ECONOMICS AND THE SHOP FLOOR: REFLEXIONES DE UN OCTOGENARIO"

Desde su perspectiva histórica, por un lado, y desde su larga experiencia internacional en torno a la formación directiva en los EE.UU. y en Alemania en el transcurso de todo el siglo XX, nos ofrece el *Profesor Robert Locke* una atractiva interpretación sobre las grandes diferencias, errores y aciertos en la forma de entender la formación en el ámbito de la Economía Empresarial. La gran apuesta, primero, en torno a los procesos de producción, bajo conceptos como Toyota, así como su forma de impactar desde la "Calidad Total" en la Cultura docente e investigadora americana y la alemana constituye su gran aportación.

Al propio tiempo entra en el fondo del debate metodológico de la conceptualización matemática de la economía y su alejamiento de la "realidad económico-social" de los procesos de producción que define bajo "shop floor", esto es, el "territorio", reflejo de la realidad empresarial y el erróneo planteamiento que se realiza bajo el concepto de "financiarización" al distanciarse de la realidad económico-social productiva y ver la "realidad" bajo criterios de "financiarización". Lo que define como el "mapa", muy ajeno a la realidad empresarial.

El análisis de los procesos docentes, investigadores y la aplicación en la praxis de los EE.UU. y de Alemania, considerando el impacto de "shok" japonés, reflejan las causas de los errores empresariales, los grandes fracasos y el proceso seguido del Gobierno de las Empresas de actuación sobre el "mapa", el sistema interpretativo de "financiarización" y no sobre la realidad del "territorio", la realidad de los procesos económico-sociales del contexto empresarial.

Hay que recuperar la "realidad económico-social" como base del "Gobierno Corporativo" de las empresas y no en su interpretación en base a modelos simuladores de la "financiarización", base de muy graves errores en el desarrollo empresarial. Lo que se refleja en el análisis comparativo del desarrollo del pensamiento empresarial de los EE.UU. y de Alemania, lo que presenta como profunda reflexión para recuperar la economía de la "realidad económico-social" en la que se desenvuelve la acción de la persona en las instituciones, en particular, en la empresa y en la Sociedad.

Palabras Clave: Modelos matemáticos, "Shop floor", procesos de producción, financiarización, gobierno corporativo, procesos japoneses de producción, Toyota kata, Total Quality Management, Escuelas de Negocios, Economía de la Empresa Alemana, just in time.

Abstract:

"ECONOMICS AND THE SHOP FLOOR: REFLEXIONES DE UN OCTOGENARIO"

From, on the one hand, a historical perspective, and on the other, from his great international experience regarding executive training in the USA and Germany during the 20th century, *Professor Robert Locke* offers us an attractive interpretation of the great differences, mistakes and successes in approaching training in Business Economics. Locke's great contribution is his great commitment, first, to production processes under concepts such as those of Toyota and how it impacts from the view of "Total Quality" upon the teaching and research cultures in the United States and Germany.

At the same time, Locke also plumbs the methodological debate concerning the mathematical conceptualisation of the economy and how it has become divorced from the *economic-social reality* of the production processes which he defines as the *shop floor*, in other words, the territory that reflects a business' reality, and the mistaken approach taken by the concept of financialisation which distances itself from the economic-social reality of production and which sees "reality" from this financialisatory criteria, which he defines as a map that is far removed from what business reality genuinely is.

This is Locke's analysis of teaching and research methods and how their application to business practice in the USA and Germany, taking into account the impact of the Japanese shock, reflect the causes of the business errors, the great failures and the Business Governance process followed according to the *map* - the interpretative system followed by the financiers and not the *territorial reality* - the reality of economic-social processes within the business context.

We need to recover *economic-social reality* as the basis for the *Corporate Governance* of businesses and not base ourselves on the simulated *financialisation* models, from which serious errors in business development have sprung. This is reflected in the comparative analysis of the development of business thinking in the USA and in Germany, presenting this as a profound reflexion for recovering the economy of *economic-social reality*: This reality is the space where the individual acts within the institutions, especially within the Business and in Society.

Keywords: Mathematical model, Shop floor, production processes, financialisation, corporate governance, Japanese production processes, Toyota kata, Total Quality Management, Business Schools, Economy of the German Business, Just In Time.

Clasificación / Classification: JEL A23, B16, B23, C02, D24, G23, G34, L23, L60, M11, M12

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Eugenio Recio Figueiras

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57
E-mail: idoe@uah.es <http://www.idoe-uah.es>

ISBN: 978-84-8187-272-9
M-14180-2019

ÍNDICE

	Página
I. EL PROBLEMA	5
II. VISIÓN ESTRATÉGICA Y EL "SHOP FLOOR"	6
III. LA EMERGENCIA DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA ALTERNATIVA: SU EFECTO SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA, LAS COMUNIDADES ECONÓMICAS Y LAS NACIONES Y CÓMO AFECTA A LAS RELACIONES CON EL SHOP FLOOR	8
IV. ALEMANIA: UN ESCENARIO ALTERNATIVO	14
V. CONSECUENCIAS: EL MANAGEMENT DE LA "FINACIARIZACIÓN" LIQUIDA LOS "RESULTADOS" DEL "SHOCK" JAPONÉS EN LA INDUSTRIA AMERICANA	17
VI. CONCLUSIONES CONVINCENTES	21
VII. BIBLIOGRAFÍA	22

ECONOMICS AND THE SHOP FLOOR: REFLEXIONES DE UN OCTOGENARIO*

Robert R. Locke, PhD, European History, UCLA, 1965,
Professor Emeritus, University of Hawaii at Manoa, 1999**

I. EL PROBLEMA

En el año 2000, la *Post-Autistic Economics Newsletter* comenzaba tratando la resistencia de los estudiantes franceses contra el "el uso descontrolado de las matemáticas" en sus disciplinas. Los Estudiantes hablaban entonces de la "necesidad de liberar la economía de su obsesión autística con modelos formales que no tienen ninguna referencia empírica." (*Post-Autistic Economics Newsletter*, issue 3, 27 Nov 2000). En un número anterior de la Revista habían preparado el texto siguiente,

"Demasiado frecuentemente las clases no permiten disponer de espacio para la reflexión. A pesar de las distintas interpretaciones que existen en cuestiones económicas solamente se nos presenta, por lo general, una. Esta aproximación asume el poder explicar todas las cosas a través de procesos puramente axiomáticos, como si éstos fuesen la Verdad Económica. No Aceptamos este dogmatismo. Queremos un Pluralismo en la interpretación correspondiente a la complejidad de las cuestiones y al entorno incierto, la mayoría de las veces, de las Grandes Cuestiones en el Ámbito Económico (Desempleo, Desigualdad, el papel de los Mercados Financieros, las Ventajas y Desventajas del Libre Comercio, Globalización, Desarrollo Económico, Etcétera) (Post-Autistic Economics Newsletter, edición 2, 3 Oct 2000)

* El título del autor "*Economics and the shop floor: Reflexiones de un octogenario*" abarca el amplio debate entre "lo económico", más allá de la mera actividad productiva industrial incluyendo toda la acción humana sobre la que discurre la "realidad empresarial". Implica a las personas, procesos, productos y desarrollo, así como toda acción organizativa y corporativa. Para distinguirla del reduccionismo en que se incurre en la "modelización matemático-financiera" que dirige, concibe y decide sobre una visión concebida como "financiarización", sistema de datos articulados artificialmente sobre los modelos de la "matemática financiera", no de la "financiación". Es el contraste, como señala el autor, en concebir, dirigir, interpretar la empresa en la Alta Dirección desde un "mapa", el "modelo matemático-financiero" y no desde el "territorio", la "realidad técnica y económico-social" que es lo que implica aquí el concepto "shop floor", que va más allá de su concepción clásica organizativa (Nota del Traductor).

* La amplia experiencia del Profesor Robert Locke se refleja en su amplia actividad internacional tanto en el ámbito de la Docencia como de la Investigación. Ha sido Robert R. Locke, PhD, European History, UCLA, 1965, Professor Emeritus, University of Hawaii at Manoa, 1999. Professor of History, University of Hawaii at Manoa, 1974-99; Senior Fulbright Fellow, Max Planck Institute for History (Göttingen), 1977; Esso Chair, European Institute for Advanced Studies in Management (Brussels), 1982-84; Senior Fulbright Fellow, London School of Economics and Political Science, 1985; Visiting Professor, London School of Economics and Political Science, 1988-90; Visiting Professor, Meiji University, Summer 1990; Visiting Professor, Department of Economics, Reading University (UK), 1990-98, Visiting Professor, School of Management, Queen's University Belfast, 1999-2000.

* La versión en español ha sido realizada en el IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Los Estudiantes no ponían en cuestión el que la Economía no sea una Ciencia; lo que querían es tener una relevancia empírica. Esta búsqueda de una Ciencia Relevante Empíricamente de la Economía se ha encontrado con un camino dificultoso, por ello, el esfuerzo para demostrar la naturaleza Autística de la Economía Neoclásica Ortodoxa Nomotécnica ha sido relativamente fácil, pero no así lo ha sido la búsqueda de una alternativa relevante en la práctica.

Propongo que en la búsqueda de una Relevancia Empírica veamos, en primer lugar, la visión que tienen las Ciencias Sociales, ya que los Economistas "*postautísticos*" han estado buscando en un lugar erróneo. Para la Relevancia Empírica necesitan enfocar la relación entre Economía y el "*shop floor*".

II. VISION ESTRATEGICA Y EL "SHOP FLOOR"

Mike Rother destacó en un ejemplo muy importante de cómo el cambio de la visión estratégica afecta al "shop floor" -cuando *Alfred. P. Sloan* de la *General Motors* anunció: "*nosotros no estamos involucrados en fabricar coches. Nosotros estamos en el negocio de hacer dinero.*" La nueva visión generó una revolución financiera en el management de las grandes corporaciones que llevaron a la preparación de técnicas e informes financieros ((2010) *Rother. Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results*, 65-69). "*En los años 50 (la visión estratégica y los métodos de management estimularon)*", y continua: "*convirtiéndose en una práctica generalizada en las corporaciones de los Estados Unidos y en las compañías en todo el mundo. Hoy (2010) domina de tal manera que es esencialmente invisible. Es simplemente el cómo se hacen las cosas.*" (64).

El dominio de la nueva visión estratégica gana adeptos en la historia de los negocios de manera importante entre los historiadores. *Alfred D. Chandler, Jr.* en diversos libros ((1962) *Strategy and Structure*; (1977) Pulitzer Prize winning *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*; and (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*) celebraba la estrategia de convertir el gobierno corporativo en una fábrica de hacer dinero. La reputación de la *Harvard Business School* atrajo a estudiantes nacionales e internacionales a los seminarios de *Chandler* desde su punto de vista y desde su Escuela de Historiadores de Negocios. La nueva visión estratégica de *Sloan*, que ya en los años 1920 no sólo configuró la mano visible del gobierno corporativo, pero que, en el tercer cuarto del último siglo, configuró el trabajo de los Historiadores de Negocios entre los cuales se encontraba H. Tomás Johnson y yo mismo.

En un cambio de carrera *Johnson* describió en un libro premiado junto con *Robert S. Kaplan* como se aislaba con la estrategia de la "*financiarización*" la gobernanza de las corporaciones de los Estados Unidos del "shop floor" ((1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*). Amplió su punto de vista en el libro publicado en el año 1992 (*Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*) que luego desarrolló más adelante en (2000) *Profits Beyond Measure: Extraordinary Results through Attention to Work and People*.

En su último trabajo señalaba como coautor con *Anders Bröms*,

"Los directivos con éxito de los Estados Unidos creían que podrían adoptar decisiones sin conocer los productos de la empresa, sus tecnologías o sus clientes. Solamente tienen que entender los intrincados informes financieros... Los directivos de los años 70 provenían fundamentalmente del área de la contabilidad y de los controllers más que de los grupos provenientes de las categorías de ingenieros, diseñadores y marketing. (Esta nueva clase directiva) se desplazaba frecuentemente entre las empresas sin considerar a qué tipo de industria o de mercado servían... Se desarrolló una relación sinérgica entre la dirección contable explicada en los programas de los MBA'S y la práctica emanada de los responsables del controlling corporativo haciendo del management contable su propia vida dando forma a la manera de actuar para los directivos a la hora de dirigir los negocios. (Johnson & Bröms, 57)"

Johnson despreció estas estructuras piramidales sin vida, que se dirigían por expertos de control de la producción basados en la computarización y se imponían a los "shop floor" y a sus procesos de trabajo.

"En un principio la información abstracta copilada y transmitida por estos sistemas de computación suplantaba meramente las perspectivas de los directivos que estaban acostumbrados a detalles concretos de aquellas operaciones que dirigían y que ningún otro motivo complicaba y confundía estas operaciones. Tales personas, dominantes en los niveles de la Alta Dirección antes del año 1970, tenían un sentido muy claro de la diferencia entre "el mapa", creado por los cálculos de computación abstractos y "el territorio" en el que habitaba la gente en el lugar de trabajo. Principalmente después de 1970, sin embargo, es cuando directivos sin experiencia en el "shop floor" o en la formación ingenieril, frecuentemente formados en las Escuelas de Negocios, dominaron las corporaciones americanas y europeas de producción. En sus manos el "mapa era el territorio". En otras palabras, consideraban que eran realidad los modelos cuantitativos abstractos, los informes contables del management y los algoritmos de la configuración Computadora... (Johnson & Bröms, 23)"

Si los cambios en la Estrategia del Gobierno Corporativo transformaron de esta manera la relación de la Alta Dirección con el "Shop floor", la "Financiarización" generalizada de la Economía en Estados Unidos en el Cuarto del Siglo condujo a una situación que iba todavía más allá de esta orientación. El Cuartel General Corporativo Sloan's consideraba un negocio como el vehículo para maximizar "los retornos de Inversión... basados en la creación de valor por parte de la empresa productiva". La "Financiarización" generalizada de la Economía Global de los Estados Unidos consideraba a los Negocios "como activos para vender y comprar con el fin de maximizar los beneficios a través de las Estrategias de la Financiarización". (R. Ball & E. Appelbaum, 2013, "The Impact of Financialization on Management and Employment Outcomes," 91).

Los Inversores estaban familiarizados con las Instituciones que habían creado la nueva Estrategia para maximizar beneficios, la proliferación de los Mercados de Capitales, de las Empresas de Inversión Financiera, los Hedge Fonds, etc. que llevaron a una extraordinaria volatilidad en el proceso de la actividad de las empresas. R. N. Foster y S. Kaplan (2001) in *Creative Destruction, Why Companies that are Built to Last*

Underperform in the Market and How to Successfully Transform Them, proclamaron que a finales del Siglo XX las Corporaciones vivían en una era de la discontinuidad”.

Ambos autores observaron que en la lista Forbes de las 100 corporaciones más grandes de los Estados Unidos en el año 1987, comparándola con la primera lista de Forbes del año 1917, solamente 18 de las 100 empresas originales aparecen en la lista 60 años después; y 61 de estas empresas de la lista del año 1917 ya no existen. Chequeando la lista S&P 500 correspondiente al periodo 1957-1998 permite apreciar que el ritmo de cambio de las empresas más importantes se ha desacelerado con tal rapidez que en el año 2010 la vida media de la lista S&P es de 10 años. Para el año 2020 *J. Edwards y K. Fisher* han predicho ya en el año 1994 que *"solamente una tercera parte de las mayores corporaciones actuales de la lista S&P sobrevivirá de una manera importante económicamente (Banks, Finance, and Investment in Germany, 5)*. Sin embargo, esto no era indeseable dado que el capitalista financiero consideraba que los mercados de capitales eliminaban a través del precio de las acciones a la baja las empresas poco rentables que corresponden al conjunto internacional de las grandes corporaciones.

Por otra parte, los inversores institucionales, que son los que dominaban Wall Street, no estaban muy conformes tomando decisiones al asumir el conocimiento de los *"shop floor"* -por el contrario -*Laurence Mitchel* en (2008) *The Speculative Economy: How Finance Triumphed Over Industry*, describe como la técnica de decisión de inversión popular, *Capital and Pricing Model (CAPM)*, inventado por el matemático financiero, pionero, el premio Nobel economista Harry Markowitz, ignoraba el *"shop floor"*.

"El producto de un análisis de regresión llamado beta, CAPM permite al inversor crear el tipo de portafolio potencialmente de bajo riesgo y de elevados retornos... describe Markowitz, basándose solamente en un nivel muy reducido de información en cuanto al conjunto de las acciones. Los negocios en si le interesaban poco, si es que le interesaban algo. Todo lo que necesitan los inversores es beta. Ningún balance, ninguna cuenta de pérdidas y ganancias, ninguna información de cash flow, ningún análisis de Management en su realización y planes, ninguna información de la dirección corporativa, ningún conocimiento de lo que hay de investigación y de desarrollo en los procesos, ninguna necesidad consecuentemente de conocer cuáles son los productos que hace la corporación y cuáles son los servicios de los que provee. Lo que precisa es sólo beta. Las acciones son independientes de la corporación que las emite. CAPM ha sido adoptado y se utiliza diariamente por parte de innumerables analistas bursátiles y directivos de instituciones financieras.

Casi todo americano que invierte en el mercado a través de fondos mutuos u otras instituciones ha invertido en base al CAPM". (Mitchell 275).

III. LA EMERGENCIA DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA ALTERNATIVA: SU EFECTO SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA, LAS COMUNIDADES ECONÓMICAS Y LAS NACIONES Y CÓMO AFECTA A LAS RELACIONES CON EL SHOP FLOOR

a) *En primer lugar, una breve exposición en la Historia casi olvidada.*

La seguridad petulante por parte de la "financiarización" del capitalismo corporativo en los Estados Unidos colapsó, si bien de manera breve, durante el cambio industrial japonés, que se consideró frecuentemente como un (*shock*), debido a que surgió de manera un tanto imprevista. El "*shock*" llevó a una amplia convicción de que los japoneses desarrollaron la economía con el mayor éxito.

La evidencia que generaba la base para una valoración se incrementó a principios de los años 80. V. Mark Fruin en (1992) *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structure*, señaló, de manera directa, que "el aspecto más sorprendente de la economía de la postguerra japonesa ha sido una sorpresa por su rápida penetración en la oligarquía mundial en tales industrias de capital intensivo como la del automóvil y en las industrias relacionadas con el acero, cristal y caucho". (Fruin, 294) La Historia del automóvil se puede contar de manera muy rápida. El número de trabajadores americanos en la industria se redujo de 802.500 personas en diciembre del año 1978 a 487.700 personas en enero del año 1983. La Historia del Acero es todavía peor. De acuerdo con los informes publicados en la *Business Week* sobre las 18 compañías del acero más importantes, éstas acumularon una pérdida de 3,2 billones de dólares en el año 1982. Keitaro Hasegawa escribió en el año (1985) *Japanese Style Management: An Insider's Analysis of Corporate Success*, que el acero americano era una "industria en crisis" (251). La mitad de los puestos de trabajo rutinarios desaparecieron entre el año 1977 y el año 1988 (de 489.000 a 260.000). A estas historias de horror se deben añadir otros fallos americanos en muchas otras industrias de producción -en radios portátiles, cámaras de fotografía, binoculares, máquinas de coser, televisión de color, etc., así como también en todas las manufacturas de cristal y caucho.

La amenaza japonesa fue especialmente fuerte en el campo de las herramientas, de las máquinas-herramientas, considerada como la industria esencial. Max Holland in (1989) *When The Machine Stopped: A Cautionary Tale from Industrial America* escribió que "sobre todo el 25% de la industria desapareció antes del año 1986". (274). Otro aspecto interesante fue la industria electrónica de alta tecnología tan vital para la defensa y el liderazgo futuro de la industria. En el año 1991 Herbert A. Henzler y Lothar Späth estimaron que los productores japoneses producían el 41% de todos los circuitos integrados del mundo y el 29% de los componentes de hardware de los computadores, en oposición al 26% de los circuitos integrados en los Estados Unidos y el 30% del hardware. Mientras que los Estados Unidos, fabricaron en el año 1950 la mitad de la producción de la industria mundial, a mediados de los años 1980 esta cifra se redujo al 21% en comparación con el 19% japonés. Debido a que todas las tendencias eran desfavorables, la superioridad japonesa pudo asegurarse a largo plazo.

La amenaza se extendió a Europa. Las exportaciones de *Volkswagen* a los Estados Unidos se redujeron a la mitad entre los años 1965-1975 (cayó porque los japoneses se hicieron con el mercado del coche pequeño en América). Durante los años 80 la Comunidad Económica Europea participaba en las exportaciones a los Estados Unidos que cayeron del 10% al 4%. Alemania exportaba más a la pequeña Austria (8 millones de habitantes) que lo que exportó a todo el sureste asiático. Además, no se incrementaron las exportaciones alemanas a los países europeos durante la década. Europa privada de su participación en el mercado mundial dependía de los mercados europeos protegidos. Esto fue un cambio total del optimismo al pesimismo. Quizá lo que mejor lo define es el título de Henzler en su libro (1993) *Sind die Deutschen noch zu retten? (Can the Germans still be saved?)*.

Esta oportunidad para la industria y para las empresas estables americanas y evocó el "lean production" del movimiento *Toyota Kata*, un management que avanzaba de manera que mejoraba la sostenibilidad de las empresas amenazadas.

James Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos's (1990) The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production logró una gran atención y fue seguida por numerosos trabajos, incluido *H. Thomas Johnson's (1992) Relevance Regained* y su coautor en el libro (2000) *Profits Beyond Measure*, Mike Rother's book with John Shook (1998) *Learning to See: Value Stream Mapping and the Elimination of Mudda*, and Rother's book, *Toyota Kata*. Pero esto no era solo un tema de libros; la oportunidad japonesa generó un amplio movimiento para incrementar el management sostenible en el mundo del trabajo en América y en Europa.

El físico de la Universidad de California *Fritjof Capra, in (1982) The Turning Point: Science, Society, and the Rising Culture*, un libro de *Thomas Johnson*, considerado y recomendado, describió la Cultura organizativa del management en cuanto a su propensión a la sostenibilidad:

"La mayoría de los sistemas existentes con referencias a múltiples niveles de la organización caracterizó de manera muy intrincada y no linear las diferentes vías a través de las cuales las señales de información y transacción propagadas entre los distintos niveles ascendían lo mismo que descendían. Esto es por lo que he invertido la pirámide y la he transformado en un árbol, en un símbolo mucho más apropiado por la naturaleza ecológica de la estratificación de los sistemas vivos. Como un árbol real se alimenta a través de sus raíces y de sus hojas, de tal manera que el poder en un sistema -árbol con flujos en ambas direcciones, sin que dominen ninguna de ellas sobre la otra y todos los niveles interactúan en la armonía interdependiente para sentar la base para el funcionamiento del conjunto" (281-2).

b) Esto es esencial para la realidad del proceso de management

Otros autores destacan las relaciones humanas en la realización del management sostenible y no los métodos ni las técnicas, señalando que la educación es el eje del Japón, que se facilita en los grados K hasta 9 preparando a las personas para los regímenes de sostenibilidad.

Los especialistas en educación observaron que a pesar de los cambios aportados en el proceso de educación después de la Segunda Guerra Mundial, emulando a lo que sucede en Occidente, se ha cuidado de manera consecuente a los grupos que sigue siendo el foco de estos cursos. *William K. Cummings, en (1980) Education and Equality in Japan*, destaca que los maestros japoneses utilizan mucho tiempo al comienzo del año escolar para establecer Orden de tal manera que pueda tener lugar el aprendizaje. *"El Orden de la clase se desarrolla con la cooperación de los estudiantes en grupos que preparan la contribución para el resto de la clase". (150).*

La clase se divide en grupos cuyos con maestros que se sitúan de manera discreta. Los estudiantes más brillantes trabajan con aquellos otros estudiantes más lentos de tal manera que se les ayuda en la actuación incrementando el nivel del grupo. Los maestros y los directores no utilizan la disciplina individual enviando, por ejemplo, a un alumno a la dirección, pero permiten que el grupo al que pertenece el alumno problemático decida y administre "el castigo". La disciplina autoritaria es "antitética" para el estilo japonés de la dirección del alumno. Los maestros japoneses en el nivel

preescolar difieren la autoridad disciplinaria al grupo. Los grupos de trabajo pequeños son colectivamente responsables del trabajo de casa de manera que si un miembro del grupo no realiza el trabajo los otros reciben una sanción.

Los grupos tienen asignadas las tareas, a veces con dificultades para realizar la tarea, con el fin de ver en qué medida son capaces de asumirlas, son exigentes. (*Joseph Adams (1995) "The British Disease" and the "Japanization" of British Industry: Conjunction or Continuity in World History," Master's thesis, University of Hawaii at Manoa. (69)*)

Con el sistema de educación moral se enseña también tanto con experiencia como con preceptos. *"Teniendo en cuenta las preferencias de los alumnos" Adams* (el americano que enseñó el sistema japonés en los años 90), señalaba que, *"se está suponiendo que para hacer el trabajo se le asigna el grupo para que se realicen, no sin preferencias, pero con comprensión de sus "deberes" y la importancia de la tarea"*. La educación moral es un aspecto importante de las tareas de trabajo del grupo incluyendo el servicio de comida y de limpieza. *Cummings* comenta:

"La rutina del almuerzo se compone de varios mensajes morales: ningún trabajo, ni siquiera tampoco el trabajo de limpiar, es demasiado degradante para un alumno; todos participan de manera semejante en las tareas comunes; el mantenimiento de la Escuela es de la responsabilidad de todos y de cada uno. Para subrayar estos mensajes en determinados días del año la Escuela entera, desde el estudiante más joven al más importante limpian sus ropas sucias e invierten un par de horas en una limpieza a fondo de los edificios de la Escuela y de sus suelos" (117) Véase Joseph J. Tobin, David Y. H. Yu, and Dana H. Davidson (1989) Preschool in Three Cultures, Japan, China, and the United States; y en el capítulo 3 "Japanese Self-Absorption" en Locke (1996) Collapse of The American Management Mystique.

El esfuerzo de estos procesos de educación, a través de sus procedimientos dan resultados, pero no son los resultados K-9 de la educación. Es la preparación ideal psicológica para las personas que van a ser incorporadas en un *kata*- *"una rutina"*, tal como lo describe *Rother*, como *"método que se practica y, al mismo tiempo, se realiza una y otra vez... hasta que se convierte en una segunda naturaleza"* (2010,165).

Las personas involucradas en las empresas que se encuentran en una reforma continua de los procesos con el fin de mantener la vitalidad de una empresa no pueden implementar cambios sin un conocimiento muy claro y seguro de lo que está sucediendo en el proceso de la empresa. Este conocimiento no se puede facilitar con la enseñanza del management practicada en las empresas de Estados Unidos. Pero esto si se puede hacer con el *kata de Toyota* que ayuda a explicarse sobre la adaptación de las personas, ya que en su aceptación siempre representa una contradicción con el sistema de management de Estados Unidos. *Johnson* consideró la yuxtaposición de una lista de frases que determinan el rasgo que domina en las tres grandes empresas manufactureras del automóvil contrastado con aquellas de los sistemas de los procesos de producción colaborativo de Toyota (*Johnson & Bröms, Profits Beyond Measure, 186-87*):

<u>Los Tres Grandes, Management by Results</u>	<u>TPS: Management by Means</u>
El "yo" está solo	Las relaciones son la realidad
Control de resultados	Relaciones cuidadas
Reglas derivadas de la acción financiera	Másters de prácticas orientadas a la realidad
Manipulación del producto para el control de costes	Lograr la producción como necesidad en el tiempo
Incrementar la velocidad del trabajo	Cambios de cómo tiene que hacerse el trabajo
Procesos especializados y desvinculados	Mejora de los flujos continuos
Un individuo es la causa: culpable	La interacción mutua es la causa: reflejar

Johnson escribió en el prólogo del *Toyota Kata*, "Mike Rother introdujo los métodos de Toyota en una medida desconocidas hasta aquel entonces... Ofreció un conjunto de nuevas ideas y prácticas para hacerlas posibles en cualquier organización, en cualquier tipo de negocio y para hacerlo añadió la los procesos Toyota" (vii) A lo que añadió: "en mi opinión el mayor cambio (su libro) puede contribuir al mundo de los negocios no Toyota reemplazando los resultados financieros tradicionales y la supervivencia a largo plazo de la organización por procesos robustos, continuos de la realización y adaptación" (ix).

Independientemente de los procedimientos desarrollados en los procesos datos del management financiero que no tenían conciencia existencial sobre lo que estaba sucediendo en el "shop floor", los procedimientos para la implementación del *kata* no estaban basados solamente en lo que sucedía en el "shop floor", pero actuaban de forma integral en el comportamiento humano al objeto de reducir los procesos, corregirlos continuamente de manera que incrementaba la competencia de las empresas sostenibles.

En el libro *Rother* señala que

"La vía Toyota, tal como a veces le llama, está menos caracterizada por sus herramientas o principios que por la aplicación de secuencias de los procesos-referencias en formas de pensar- que se repiten una y otra vez en la dirección del día a día para lograr el resultado deseado. Estas referencias son el contexto dentro de lo que corresponde a las herramientas y principios Toyota de desarrollo. (15)".

Rother afirmó que la realización de *Toyota kata*, tal como describe en la parte tercera de su obra, "es una aproximación científica y, por tanto, universal en la naturaleza y en la aplicación a otras muchas organizaciones y en muy diferentes situaciones. La he

utilizado con éxito muchas veces. Funciona y no tengo ninguna duda en recomendarlo". (227).

Johnson fue un profesor de contabilidad que acabó retirándose como profesor de "management sostenible". Otros autores en el ámbito de los movimientos en el campo del management sostenible, fueron japoneses y científicos sociales, fabricantes, miembros de Asociaciones como *Deming Societies*, y de *Association for Manufacturing Excellence*, fundada en el año 1985, en la *Philadelphia Area Council for Excellence*, *The growth Opportunity of Alliances of Greater Lawrence (Massachusetts)* y una larga lista de otros muchos que reunieron a hombres de negocios, directivos, sindicalistas y representantes civiles afectados por la desindustrialización de la región.

Los que estaban involucrados directamente en la transferencia de los procesos de *lean production* y del *Toyota kata* a las empresas clientes eran ingenieros como *Mike Rother* y *Jeffrey K. Liker* en el campo de la Ingeniería Industrial de Operaciones de la Universidad de Michigan con el fin de trabajar en los procesos de implementación que llevaron a cabo las reformas que habían sido experimentadas en el contexto de los "shop floor". [*Liker et al (1999). Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*]. Lisker (2004) *The Toyota Way*.

Ninguno o bien solo unos pocos fueron economistas de las Universidades y de las Escuelas de Negocios los que trataron de explotar esta vena del "management sostenible" para hacer que sus estudios tuviesen un contenido más empíricamente relevante. En particular, los participantes en el movimiento *post-autistic/real-world* prestaron escasa atención a los movimientos de sostenibilidad, ni en cuanto a sus publicaciones (a pesar de que el editor de la *the Post-Autistic/Real-World Economics Review* ha publicado generosamente mis escritos que afectaban a este asunto haciendo conmigo una excepción), ni en cuanto a su trabajo actual para implementar los procesos sostenibles del "shop floor". Pero tal desarrollo fue inesperado.

Cuando los economistas neoclásicos y los teóricos de la teoría de la decisión reformaron el currículum de las Escuelas de Negocios en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial con el fin de introducir un paradigma científico en las Escuelas de Negocios, y ellos, quizás para lograr éxito en sus reformas cambiando las Escuelas de Negocios de la investigación en la *Total Quality Management* previniendo en las Escuelas de Negocios a los estudiantes de negocios en el ámbito de los cursos estándares MBA a aprender sobre las aportaciones continuas de la "sostenibilidad del management" (ver en cuanto a la introducción del paradigma científico en las Escuelas de Negocios *Khurana (2007) From Higher Aims to Hired Hands*, 195-290; en cuanto al papel de la Operations Research, *Locke (1989) Management and Higher Education Since 1940*, 1-55.)

Robert S. Kaplan, coautor con *Johnson* of *relevance lost*, confirma esta conclusión. Después de haber revisado artículos líderes publicados en las revistas más importantes del management de producción y examinando la investigación y la enseñanza en las principales Escuelas de Negocios encontraron que solamente del 1% al 2% de las Escuelas de Negocios estaban "ciertamente afectadas, a principios del año 1991" por la revolución de la *Total Quality Management* que creó un cambio radical en muchos de los negocios mundiales y de los Estados Unidos) (*Kaplan, "Quality in Business School Education and Research," 1*). Concluyó que

"Las Escuelas de Negocios americanas investigaban y enseñaban contribuyendo en casi nada para el mejor desarrollo del mundo de los negocios más allá del pasado medio siglo: la revolución de la calidad". (1).

IV. ALEMANIA: UN ESCENARIO ALTERNATIVO.

Y ¿en la Europa Central de habla alemana (Alemania, Austria y Suiza) qué es lo que hicieron las personas formadas y que contribuían al desarrollo económico? (2). En las áreas universitarias alemanas aquellos que estudiaban áreas económicas en el ámbito de la *Volkswirtschaftslehre* (economía, la octava en la lista de las asignaturas más populares en el año 2017), *Betriebswirtschaftslehre* (business economics, la primera en la lista, contabilidad el 30% de los estudiantes entre las 10 materias más importantes) o *Wirtschafts-Ingenieurwesen* (el grado de ingeniero económico), con un currículum compuesto en su mitad por materias económicas y en su otra mitad por materias de ingeniería que se estudiaban, principalmente en las Universidades Técnicas (*Technische Hochschulen*) y la sexta en la lista de las 10 materias más populares. VWL (*Volkswirtschaftslehre*) tiene poco que ver con el "shop floor", pero desde sus orígenes, a finales del siglo XIX, la BWL (*Betriebswirtschaftslehre*) alemana no solo cubría las materias de negocios y de comercio, sino también abarcaba toda la producción industrial; los docentes en el ámbito de la Economía de la Empresa enseñaban, regularmente, a las personas de las empresas en lo que concierne a la Administración de la actividad empresarial. (Ver en cuanto a los orígenes de la BWL, Locke (1984) *The End of the Practical Man: Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France, and Great Britain, 1880-1940*, cap. 5, 6, and 7.).

Esta conexión entre la Economía de la Empresa y la Ingeniería se desarrolló de manera muy relevante cuando el catedrático *Willi Prion* de Economía de la Empresa creó el grado de *Wirtschafts-Ingenieur* en la *Technische Hochschule at Charlottenburg (Berlin)* en el año 1924. A partir de este momento se expandió, especialmente, después de la Segunda Guerra Mundial, a otras Escuelas de Ingeniería convirtiéndose en la formación más importante hasta nuestros días.

Aprendí sobre el papel que jugaba la formación alemana en el ámbito de la Economía de la Empresa y de la Ingeniería Económica a la hora de dar a conocer todo el problema de la "sostenibilidad del management" cuando visité Alemania en el año 1994. Antes de salir de los Estados Unidos pregunté a *Robert W. Hall*, miembro fundador de la *Association of Manufacturing Excellence (AME)* sobre los contactos con Alemania. Me indicó que debiera especialmente contactar con *Horst Wildemann*, porque era el "repositorio de casi todo lo que se iba generando en la excelencia de producción de manera práctica en Alemania y muchas partes de la misma desde sus comienzos". (Carta del 25 de junio del año 1994). *Wildemann*, se inició en los métodos japoneses muy pronto participando en un seminario en el año 1978 en la *European Foundation for Management Development in Brussels* -impartido por un profesor japonés que había sido también invitado a la reunión; introdujo al profesor alemán en la economía empresarial en torno al *Just In Time*, *kanvan*, y otras técnicas japonesas.

En Alemania me entrevisté, en primer lugar, con el doctor *Dieter Kirchner*, de la *German Trade Association Gesamt-Metall* (una asociación empresarial). Respondiendo a mis preguntas sobre la influencia del management *Kirchner*, sin vacilar, señaló en sus estanterías en lengua alemana la edición de la obra *The Machine That Changed the World*, la famosa exposición del *lean production* japonés en el ámbito de los automóviles con el comentario: "el libro no es un bestseller, pero una sorpresa para los

ejecutivos del automóvil y del no automóvil". (Interview, Gesamt-Metall Headquarters, Cologne, 18 July 1994).

La misma cuestión se la pregunté a todas las personas que entrevisté y recibí la misma respuesta. Un periódico de gran tirada como el *Süddeutsche Zeitung*, que compré por casualidad en Munich, estaba publicando una serie de "lean production," lo cual es otro indicador de cómo muchas de las ideas de *The Machine that Changed the World* habían sido popularizadas en Alemania.

Cuando entrevisté a *Wildemann* éste era catedrático de Economía de la Empresa con una fuerte especialización en el campo de la logística en la *Munich Technical University*, donde daba clases principalmente a los estudiantes de ingeniería en lo que constituía la innovación de los procesos productivos. En el año 1994 dirigía un grupo muy importante de más de 100 consultores (30% en el campo de la Economía de la Empresa (*Betriebswirte*), 50% con el Grado de Ingenieros-Económicos (*Wirtschafts-Ingenieure*), 20% con el grado de (*Diplom-Ingenieure*), que incluían también a 35 ayudantes ya licenciados. Su trabajo estaba orientado principalmente a modelos matemáticos y programas de simulación computarizada. Al mismo tiempo, 5 de cada 10 estudiantes alcanzaron el grado de doctor bajo su dirección anualmente; alrededor de 120 de sus estudiantes y ayudantes eran ya consultores activos en las empresas; muchos de sus antiguos estudiantes y ayudantes se habían integrado ya en diferentes empresas de consultoría, incluyendo filiales alemanas de las consultoras americanas, la *Boston Consulting Group* y *Arthur D. Little*. Y como todos los catedráticos alemanes había publicado libros, frecuentemente con otros autores, sobre los aspectos que conciernen al proceso estratégico de industrialización en sus regiones.

Wildemann me facilitó una serie de libros en alemán

(1987) *Das Just-in-Time-Konzept: Produktion und Zulieferung auf Abruf*

(1987) *Strategische Investitionsplanung*

(1988) *Produktionssynchrone Beschaffung*

(1989) (ed.) *Fabrikplanung: Neue Wege—aufgezeigt von Experten aus Wissenschaft und Praxis*

(1992) *Arbeitszeitmanagement: Einführung und Bewertung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten*

(1993) *Optimierung von Entwicklungszeiten: Just-In-Time in Forschung und Entwicklung und Konstruktion*

(1993) *Unternehmensqualität: Einführung einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung*

(1994) *Qualität und Produktivität: Erfolgsfaktoren im Wettbewerb*

En el año 1994 el equipo de Wildemann había introducido ya los procesos de producción japoneses en 200 empresas europeas (la mayoría de ellas alemanas) y ello durante un período de 11 años, incluyendo *Daimler-Benz*, *Grundig*, *Philips* y *Volkswagen*. En el grupo *Volkswagen*, cuando entrevisté al Profesor *Wildemann*, habían trabajado ya tres años formando a pequeños grupos en las técnicas de management del control de calidad en cursos de cinco días impartidos a más de 2500

directivos. [Locke (1996) *The Collapse of the American Management Mystique*, 199-201]

En la entrevista con *Wildemann* me confirmó que estos equipos habían trabajado en 200 empresas en la introducción de los procesos de reforma de los procesos del trabajo y, conociendo las leyes alemanas en torno a la "cogestión"¹, participaron también los representantes sindicales elegidos por los empleados en la implementación de los nuevos esquemas de producción, señalando que no hubo resistencias, especialmente en la Volkswagen, donde el poderoso sindicato *IG Metall* dominaba los comités de empresa. *Wildemann* me contestó sobre las reformas bajo el planteamiento de la "cogestión" alemana y cómo en los cuatro años en la *Volkswagen* ha realizado su trabajo de forma muy estrecha con los "consejos sindicales" y con los equipos del Sindicato *IG Metall*. Los representantes sindicales que trabajaron con él, en sus propias palabras, son "personas muy inteligentes", que valoraron plenamente la necesidad de introducir procesos de trabajo, pero, al mismo tiempo, también entendían el impacto de estos cambios en los puestos de trabajo y en las necesidades de reducir los tiempos de trabajo y en las retribuciones.

Viendo que su grupo enseñaba las nuevas técnicas a los sindicalistas del sindicato de VW, al mismo tiempo que se los enseñaban a los directivos, me comentó, que el sindicato (*IG Metall*) no solamente promovió la aplicación del *Just In Time* y otros procesos de trabajo, sino que a veces llevaron al management a estos cambios en lugar de seguirles en su adaptación.

Algunas características de los puestos de trabajo alemanes, distintas a las de la "cogestión", favorecieron, en contraste con las empresas americanas, la introducción de los procesos de *lean production* y de las *mejoras continuas*. *Daniel Friel*, in (2005) "Transferring a Lean Production Concept from Germany to the U.S." *The Academy of Management Executive*, 19:2 (May), 50-58, escribió sobre los esfuerzos de una corporación multinacional alemana para introducir el concepto de *lean production* en una de sus factorías, una en Alemania y la otra en los Estados Unidos.

"A pesar de los nuevos organigramas que se habían diseñado para facilitar los procesos empresariales en los Estados Unidos no cambió la actual forma de realizar el trabajo. Mientras que en la multinacional alemana los procesos de lean production permitieron cambiar o investigar y, al mismo tiempo, desarrollar los tiempos de desarrollo mejor que los sistemas americanos. En un contraste muy fuerte la manera de trabajar de las plantas alemanas modificaron de manera dramática las instalaciones, facilitaron a la empresa reducir los tiempos de desarrollo del producto de siete a tres años y redujeron los tiempos de producción a la mitad" (50).

El autor concluye sobre la reforma de la *lean production* que

"Al menos parte del éxito de cualquier programa de lean production depende del contexto institucional dentro del cual opera una empresa. Las funciones del lean production se desarrollan mejor cuando el personal dispone de un sistema de formación con un alto nivel de destrezas analíticas amplias (como en Alemania) y las

¹ Sobre el tema "cogestión" en Alemania véase a este respecto entre otros el trabajo del Prof. Dr. Dr. h.c. Fritz Voigt "El papel de la cogestión en la Economía Social de Mercado. Posibilidades y Límites", en "Forum Universidad-Empresa"; núm.5, Ponencia presentada el 27 de enero de 1977, Fundación Universidad-Empresa, Madrid.

leyes laborales buscan el mantenimiento del empleo y facilitan su integración en el proceso de decisión (como en Alemania). (50)''.

Wildemann estimaba en el año 1994 que del 30% al 50% de la industria alemana había implementado ya con éxito la *Total Quality Management, Just in Time, kaizen*, y/o otras técnicas de los procesos de trabajo japoneses. *Wildemann* y su grupo no trabajaban de manera aislada. Los economistas de empresa y los ingenieros económicos trabajaron a su lado con ingenieros como *Mike Rother* en los procesos de reforma. *Rother* comenzó su carrera en la división de fabricación de Thyssen AG y mientras difundía los métodos *Toyota kata* como asociado al departamento de industria e ingeniería operativa de la Universidad de Michigan, era investigador invitado de la Technical University Dortmund e investigador de la *Fraunhofer Institute in Stuttgart*, incrementando las reformas de cambio continuo de las empresas sostenibles. Ahora, en el año 2018, *Rother* y el Professor *Constantin* con sus colaboradores organizan conferencias que participan de manera muy activa y enseñan cursos *online kata* en la *kata School*, Alemania. Por lo tanto, el trabajo que realizó él y los sucesores de *Wildemann* que trabajaron en el *Lean Enterprise Institute (in Festool)* en el año 1994 estimaban completar con éxito la reforma de los procesos de trabajo que se extendió por toda Alemania.

V. CONSECUENCIAS: EL MANAGEMENT DE LA "FINANCIARIZACIÓN" LIQUIDA LOS "RESULTADOS" DEL "SHOCK" JAPONÉS EN LA INDUSTRIA AMERICANA.

"Real world economist" ha logrado plantear su propio trabajo de forma más relevante empíricamente que lo que se logró con los movimientos del *"management sostenible"*. Lo cual no quiere decir que hayan dejado solas a las finanzas capitalistas en cuanto a los resultados negativos en América. Este mundo de la *"financiarización"* no contribuye a mantener las *"empresas sostenibles"*, pero trata de que los activos puedan ser intercambiados con el fin de lograr la *"maximización del retorno"*, primariamente, para aquellos que están involucrados en lograr acuerdos con los resultados del período del *"shock"* japonés, lo que hace que disminuya la cohesión en la empresa, principalmente a cuenta de los que no quieren realizar acuerdos.

En el marco de las empresas los ingresos de los más ricos se han beneficiado mucho de la *"financiarización"* de los salarios de los CEO'S mediante las *stock options*. *Petra Dünhaupt in (2011) "Financialization and the rentier income share – evidence from the USA and Germany", International Review of Applied Economics* se quejaba de que las *stock options* en la retribución de los CEO'S americanos eran responsables de los incrementos de las cotizaciones de sus acciones en el marco de sus ingresos totales del 2% en el año 2000 al 8% en el año 2007. (19) *Dünhaupt* concluye que dada la proximidad de la posición de los CEO'S a los propietarios del capital más que al personal, las *stock options* están mucho más cerca de las rentas del capital que de los ingresos por salarios, y debiera ser considerado más bien junto con el tema de la *financiarización* que con el tema de la retribución salarial.

Al margen de la empresa se intensificó en los años 80 que los expertos financieros de Estados Unidos intervinieron en varios tipos de acuerdos. Algunos de esta casta

guiaron con cierto éxito empresas públicas apalancando los esquemas de compra que las convirtieron en compañías de *private equity*.

Solamente empresas con una capacidad significativa en cuanto a su poder crediticio, con activos con una baja valoración y altos niveles de cash flows-*"características comunes de muchas, sino de la mayoría de las corporaciones más importantes americanas y más prósperas"* (J. S. R. Shad (1984) "The Leveraging of America," *Security Exchange Commission News*, 7 June, 6). podían estar involucradas en las compras que fueron financiadas con préstamos en el marco de los objetivos de las empresas con capacidad de crédito y la altísima deuda incurrida que se pagó en parte por las compañías con el cash flow propio. (J. Kosman (2009) *The Buyout of America: How Private Equity Will Cause the Next Great Credit Crisis*)

El lenguaje que utilizan los directivos y los académicos de las Escuelas de Negocios hablan en sus artículos de reestructuración, fusiones, adquisiciones, apalancamiento con las compras y, pocas veces, nunca, tocan el tema de cómo ha afectado al personal, independientemente de las menciones correspondientes a los impactos de los rumores de estos acuerdos afectando a la moral del personal y a las tasas de mantenimiento del empleo que debieran ser cuidadosamente tratadas. Ni ha habido acuerdo con la "sostenibilidad de la empresa" si su liquidación ha sido un negocio significativo para los liquidadores.

Si estos acuerdos generan dinero para los fondos institucionales de inversión que prestan el dinero (por ejemplo, los Planes Públicos de las Pensiones de los empleados), por ejemplo, los configuradores de los acuerdos, los objetivos de los accionistas de la compañía (que recibieron 50% al 100% de compensaciones más allá del precio normal del mercado de sus acciones), y directivos que se les compensó con retribuciones de oro, lo cual afectó de manera muy dura al bienestar del personal.

Un ejemplo importante de cómo ha sufrido el personal estos deseos de la casta directiva para deshacer las pensiones y sus prestaciones en las renegociaciones para salvaguardar la empresa. Definen las prestaciones de los planes de pensiones privados que se realizaron en la época previa a los años 80 era un problema de altos costes. Se trataba de 112.000 de los planes existentes en los Estados Unidos en el año 1983, que garantizaban niveles fijos de rentas para los jubilados. Muchos de los planes de prestaciones no estaban adecuadamente cubiertos; esto es, el management, presionado por los accionistas, buscaban un estado de rentas bueno trimestralmente y dividendos con el fin de mantener altas las cotizaciones bursátiles, concediendo una baja prioridad a cubrir adecuadamente los fondos de las pensiones del personal. Directivos duros durante los años 80 prefirieron eliminar en la crisis de sostenibilidad las pensiones y sus prestaciones de los planes o, en caso de que fallasen los mismos, invitar al personal a esquemas de una contribución poco definida que no garantizaban las rentas fijas para los jubilados, o para establecer pensiones individuales en cuentas de ahorro que de manera significativa reducían las contribuciones y obligaciones de las empresas.

Los planes de prestaciones poco definidos y las cuentas de ahorro individuales permitía al management reducir de manera significativa los importes de las prestaciones, para prestar, desde las cuentas individuales del personal, con el fin de presionar al personal a poner su dinero en acciones de la compañía provenientes de sus cuentas de retiro, o manipular los fondos de los planes de retiro de manera que le permitía a una compañía

aparecer que era rentable cuando no lo era. En estos esquemas el personal normalmente asumía todos los riesgos que podía sufrir la compañía desde las acciones, desde la caída de las cotizaciones de las acciones y de los bonos.

Las instituciones financieras preferían también la contribución poco definida y las cuentas de ahorro individuales, ya que las comisiones para su dirección eran muy altas-típicamente entre el 2% al 4% de las contribuciones del personal –lo que suponía una reducción significativa en sus pensiones, a pesar de las permanentes corrientes de ingresos de las instituciones financieras provenientes de las cuentas que manejaban.

Jack Ramus, in (2004) Pension Plans in the Corporate Cross-Hairs calculó que

"Desde Reagan hasta Bush (George H. W. Bush) las Escuelas de Negocios y las crisis financieras de las corporaciones han liquidado y minado los planes de pensiones de distintos grupos cerrando plantas y desplazando compañías, con poca cobertura de los planes de pensiones, con una fuerte dispersión de los fondos hacia otras corporaciones cuando se podían salir y cuando el plan estaba en peligro con la asistencia del gobierno y de los tribunales, siempre dirigido en los términos 401.K. de los planes de ahorro personales. De la aprobación de la colaboración del Act Employee Retirement Income Security Act (ERISA) en el año 1974 hasta el año 2003 se han perdido más de 160.000 planes de pensiones en los Estados Unidos. (3).

Durante el mismo período de tiempo el número de las cuentas de personas jubiladas creció. Muy pocos hogares han contado con tales cuentas en el año 1982, pero en el año 1995 el 23% de los hogares tenían un 401 K, o una cuenta de retiro equivalente individualmente. El porcentaje alcanzó el 67% en el año 2004. La casta del management financiero junto con los amigos en el Congreso y en la Oficina Oval realizaron esta transformación radical en los planes de pensiones privados con un gran detrimento del personal y de las comunidades económicas locales en todas las partes de América. (*A. H. Munnell et al. (2008) The Financial Crisis and Private Defined Pension Plans*).

Aquellos que terminaron con los planes de pensiones se convirtieron en héroes de management, tal como *Richard S. Miller, CEO of Bethlehem Steel*, que se deshicieron con 3.7 billones de \$ de fondos de pensiones de la compañía no cubiertos para sus jubilados. Esta obligación movió al venture capitalist *Wilbur L. Ross*, ahora Secretario de Comercio del Presidente Trump, comprar la empresa que la combinó con otras cuatro empresas del acero abandonadas y luego vendió la fusión que le costó 400 millones de dólares por 4,5 billones de dólares [*M. W. Walsh (2005) "Whoops! There Goes Another Pension Plan," The New York Times, 15 October*].

"Lo que planteó Mr. Conway dirigente sindical (ante el colapso del Bethlehem Steel) "NYT escribía el periodista Walsh,

"No fue mucha la falta de habilidad de Mister Ross para exprimir más dinero de los sistemas de pensiones o su notable beneficio con este acuerdo. Lo que le molestó dijo fue que el país era incapaz de tomar nota del colapso de la Compañía del acero y lo que ello afectó a muchas personas trabajadoras. "Lo que precisamente nos asustó es que América no comprendía lo que estaba sucediendo" (4).

El juicio contradictorio de la Historia siempre es difícil. Si la *Post-Autistic/Real-World economists*, se involucró seriamente en el movimiento del "management sostenible" ¿han

avanzado hoy hacia sus metas como lo deseaban los estudiantes de París, haciendo la economía más relevante empíricamente? Creo que lo que han logrado no se conocerá porque no se hizo y sus errores contribuyeron al desenlace, bajo el reinado del management de la "financiarización" de los Estados Unidos como se ha descrito.

Con las personas formadas en Alemania en materia de economía no tenemos estos problemas contradictorios. Estaban plenamente involucradas en el movimiento de la "sostenibilidad del management" de las empresas junto con los ingenieros, la cooperación de los gobiernos, pues han hecho posible el efecto perceptible sobre el mantenimiento de las empresas alemanas y sus comunidades económicas.

El resultado alemán es totalmente diferente al americano, tal como puede demostrarse de manera comparativa en el análisis de las 20 principales empresas en cada uno de los Países en el año 2012, jerarquizadas por sus rentas.

a. Estados Unidos

1. Exxon 2. Wal-Mart 3. Chevron 4. Conoco-Phillips 5. General Motors 6. General Electric 7. Berkshire-Hathaway 8. Fannie Mae 9. Ford 10. Hewlett-Packard 11. AT&T 12. Valero Energy 13. Bank of America Corp 14. McKesson 15. Verizon Communications 16. JP Morgan Chase & Co 17. Apple 18. CUS Caremark 19. IBM 20. Citi Group

(Source: C. Stahl (2013). "Corporate Social Responsibility in U.S. and German Firms." Master's thesis. Graduate School of Business, University of Grenoble, 59)

b. Alemania

1. Volkswagen 2. EON 3. Daimler 4. Siemens 5. BASF 6. BMW 7. Metro 8. Schwarz 9. Deutsche Telekom 10. Deutsche Post 11. Aldi Group 12. BP Europa SE 13. Robert Bosch 14. RWE 15. Rewe Group 16. Edeka Group 17. Audi 18. Thyssen Krupp 19. Deutsche Bahn 20. Bayer (Ibid., 61)

Algunas de las empresas de cada una de estas listas pueden clasificarse bajo la misma rúbrica de actividad, por ejemplo, los gigantes de las ventas al por menor (*Estados Unidos Wal-Mart and McKesson; in Germany, the Aldi and Edeka Groups*). Otras son las famosas empresas del petróleo y de la energía, la mayoría de ellas en las listas americanas. Pero existen dos diferencias muy significativas entre las dos listas y es de interés analizarlo. Una de ellas es que entre las 20 primeras empresas de los Estados Unidos existen muchas empresas dirigidas en base a la "financiarización" (*Berkshire-Hathaway, Fannie Mae, Bank of America, JP Morgan Chase Co, Citi-Group, and GE Finacial*), o empresas americanas que son consecuencia de la creación de "financiarización" (Hewlett-Packard: IPO 1957; Apple: IPO 1980). En la lista alemana no hay ninguna, ni una sola institución financiera, ni una que haya sido creada por el mercado de fusiones.

La segunda gran diferencia se extrae de la comparación en el ámbito de la fabricación. Muy pocas de las empresas productivas de la lista de los Estados Unidos eran famosas antes de la Segunda Guerra Mundial, empresas que ahora tienen dificultades (Ford, GM, GE), pero tales empresas dominaban en la lista de las 20 principales empresas alemanas, muchas de ellas ya empresas importantes antes de la Primera Guerra Mundial (*Deutsche Post, Robert Bosch, Daimler, BASF, Thyssen Krupp, Bayer, and Deutsche Bahn*).

Las razones de su sostenibilidad no se deben buscar en los métodos heredados del management, a pesar de que la fama y la importancia de la comunidad tiene mucho que ver con ello, pero sí a su habilidad para trabajar de manera muy estrecha con los equipos de "*management sostenible*" las reformas de los procesos de producción, tal como el equipo de *Horst Wildemann's* en la Volkswagen, número uno en la lista de las principales empresas alemanas.

VI. CONCLUSIONES CONVINCENTES

1. Mientras que el management de la "*financiarización*" es frustrante para la implementación del "*management sostenible*" en las empresas americanas, en Alemania, las reformas, incluyendo a los economistas de empresa y a los ingenieros económicos, ayudaron a sobrevivir a las comunidades que estaban involucradas considerando el impacto del "*shock japonés*" dejando a la Europa Central de habla alemana con menos comunidades económicamente destruidas que en América.

Lo cual, sin embargo, tiene una *caveat*: Alemania del Este. Las reformas de los procesos de sostenibilidad se han tropezado, a veces, con resistencias del personal local y del management con mentalidades heredadas de la era comunista que obstruían la introducción de nuevas formas de management con el *lean production* en su mundo, tal como sucedió en la ciudad del Este de Alemania *Görlitz* donde los intentos de *Bombardier* para modernizar el management en su empresa de producción de ferrocarriles fracasó y se cerró la factoría generando desempleo y dureza económica en la Comunidad.

2. Las personas que estudian económicas, finanzas y negocios quieren que sus estudios y su conocimiento pueda ser empíricamente relevantes para lo que deben seguir el ejemplo de la *Diplom-Wirtschaftsingenieure* alemana en materia de educación y del desarrollo de las carreras profesionales.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Ball, R. & E. Appelbaum (2013). "The Impact of Financialization on Management and Employment Outcomes." Upjohn Institute for Employment Research. *Working Paper 13*.

Capra, F. (1982). *The Turning Point: Science, Society, and the Rising Culture*. Nueva York: Simon and Shuster.

Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure*. Boston: MIT Press.

_____ (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

_____ (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: The Belknap Press.

Cummings, W. K. (1980). *Education and Equality in Japan*. Princeton: Princeton University Press.

Dünhaupt, P. (2011). "The Impact of Financialization on Income Distribution in the USA and Germany." *IMK Working Paper 7/2011*.

<https://www.econstor.eu/handle/10419/105943>.

Edwards, J. & K. Fisher (1994). *Banks, Finance, and Investment in Germany*. Nueva York: Cambridge University Press.

Foster, R. N. & S. Kaplan (2001) *Creative Destruction, Why Companies that are Built to Last Underperform in the Market and How to Successfully Transform Them*. New York: McKiney & Co.

Friel, D. (2005). "Transferring a Lean Production Concept from Germany to the U.S.: The Impact of Labor Laws and Training Systems." *The Academy of Management Executive*. 19:2 (Mayo), pp. 50-58).

Fruin, W. M. (1992) *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*. New York: Oxford University Press.

Hasegawa, K. (1986). *Japanese Style Management: An Insider's Analysis of Corporate Success*. Tokyo: Kodansha International.

Henzler, H. A. & L. Späth (1993). *Sind die Deutschen noch zu retten?* Munich: Bertelsmann.

Holland, M. (1989). *When the Machine Stopped: A Cautionary Tale from Industrial America*. Boston: Harvard Business School Press.

Johnson, H. T. (1992). *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*. New York: Free Press.

_____ & R. S. Kaplan (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

_____ & A. Bröms_(2000). *Profits Beyond Measure: Extraordinary Results through Attention to Work and People*. Boston: Nicolas Breakley.

Kaplan, R. S. (1991). "Quality in Business School Education and Research." Paper presented at the annual meeting of the American Assembly of Collegiate Schools of Business, St Louis, MO, 22 April.

Khurana, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton: Princeton University Press.

Kosman, J. (2010). *The Buyout of America: How Private Equity Will Cause the Next Great Credit Crisis*. New York: Portfolio.

Liker, J. K., W. M. Fruin, and P. S. Adler (eds.) (1999). *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*. Oxford: Oxford University Press.

_____ (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Nueva York: McGraw-Hill.

Locke, R. R. (1984). *The End of the Practical Man: Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France, and Great Britain, 1880-1940*. Greenwich, CT: JAI Press. Reprint (2006) Elsevier Science.

_____ (1989). *Management and Higher Education Since 1940: The Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain, and France*. Cambridge: Cambridge University Press.

_____ (1996). *The Collapse of the American Management Mystique*. Oxford: Oxford: Oxford University Press.

_____ & J. C. Spender (2011). *Confronting Managerialism: How the Business School Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance*. Londres: JAI Press

Rasmus, J. (2004). "Pension Plans in the Corporate Cross-Hairs." Kylos Productions. Retrieved from <http://www.Kyloproductions.com/articles/pensions.html> 1-5.

Rother, M. (2010). *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. New York: McGraw Hill.

_____ (2014). *About the Toyota Kata Research*. Ann Arbor: University of Michigan.

_____ & J. Shook (1998). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute.

Shad, J. S. R. (1984). "The Leveraging of America." *Security Exchange Commission News*. Washington, DC, Junio 7, 1-7.

Stahl, C. (2013). "Corporate Social Responsibility in US and German Firms." Master's thesis. Graduate School of Business, University of Grenoble.

Tobin, J. J., D. Y. H. Yu, & D. H. Davidson (1989) *Preschool in Three Cultures: Japan, China, and the United States*. New Haven: Yale University Press.

Walsh, M. W. (2005). "Whoops! There Goes Another Pension Plan." *The New York Times* (15 October)

Wildemann, H. (1987) *Das Just-in-Time-Konzept: Produktion und Zulieferung auf Abruf*. Munich: Gesellschaft für Management und Technologie-Verlags KG. 3rd edición.

- _____ (1987) *Strategische Investitionsplanung*. Wiesbaden: Gabler.
- _____ (1988) *Produktionssynchrone Beschaffung*. Munich: Gesellschaft für Management und Technologie-Verlags KG.
- _____(ed) (1989) *Fabrikplanung: Neue Wege—aufgezeigt von Experten aus Wissenschaft und Praxis*. Frankfurt am Main: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- _____ (1992) *Arbeitszeitmanagement: Einführung und Bewertung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten*. Munich: Gesellschaft für Management und Technologie.
- _____ (1993) *Optimierung von Entwicklungszeiten: Just-In-Time in Forschung und Entwicklung und Konstruktion*. Munich: Transfer-Zentrum-Verlag GmbH.
- _____ (1993) *Unternehmensqualität: Einführung einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung*. Munich: Transfer-Zentrum-Verlag GmbH.
- _____ (1994) *Qualität und Produktivität: Erfolgsfaktoren im Wettbewerb*. Frankfurt am Main: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- Womack, J. P., D. T. Jones, & D. Roos (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Rawson Associates.