

**Akira KUDO, Matthias KIPPING y Harm G. SCHRÖTER (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models.* London and New York, Routledge, 2004, 290 pp.**

Nadie negará que la americanización del mundo es un tema que suscita la polémica en nuestros días. El intento por parte de la Administración Bush de imponer políticas a otros países mediante el uso de la fuerza se ha encontrado con la oposición de una buena parte de la clase política europea, que considera que esa forma de actuar es contraproducente. Luego existe otra americanización, la cultural, que parece gozar de mayor aceptación. La sociedad de consumo a la americana encierra una promesa de felicidad material que ha resultado irresistible para los habitantes de latitudes muy diversas. Pero el libro de Akira Kudo, Matthias Kipping y Harm G. Schröter que reseñamos no nos habla ni de la americanización política ni de la cultural, sino de la empresarial; en concreto, de la que se refiere al modo en que las empresas de Alemania y Japón se sintieron atraídas por los modelos de gestión *made in USA* al término de la Segunda Guerra Mundial (los “*boom years*”).

Los países están bien seleccionados, pues Alemania y Japón han sido los otros líderes de la industrialización durante el siglo XX y, además, con capacidad para desarrollar modelos de gestión empresarial que también han sido contemplados con admiración fuera de sus fronteras. Nos referimos al “capitalismo renano”, un sistema más cooperativo que competitivo, y al “toyotismo”, que ha revolucionado las relaciones entre industria principal e industria auxiliar y ha demostrado que unas relaciones laborales donde el trabajador se implica a fondo y a largo plazo con la empresa son más eficientes que otras donde hay oportunismo por ambas partes. Al resultar que estos modelos alternativos al norteamericano se han gestado en sociedades que recibieron una fuerte influencia de Estados Unidos, es oportuno preguntarse por las relaciones entre ellos y por su evolución en el tiempo.

Siguiendo los procedimientos de la historia empresarial, lo que tenemos en el libro es una sucesión de casos concretos (alternativamente, uno alemán y otro japonés) sobre los principales sectores de ambas economías. Además, se incluyen tres capítulos iniciales con reflexiones generales. Alterando el orden del libro, primero prestaremos atención a los casos y, luego, a los planteamientos más amplios. Los capítulos dedicados a la producción comprenden sendos análisis del automóvil, la industria eléctrica y electrónica y la química, es decir, los sectores fundamentales de la industrialización desde finales del

siglo XIX. Se acaba con dos trabajos sobre los cambios en la distribución comercial.

C. Kleinschmidt (Universidad del Ruhr) dedica su trabajo a la historia de Volkswagen empezando por recordar la admiración de Adolf Hitler, quien impulsó la empresa, por el empresario norteamericano Henry Ford. También lo serían H. Nordhoff (en producción) y C.H. Hahn (en comercialización), los máximos directivos de Volkswagen en la posguerra que buscaron, como Ford, reducir costes desarrollando un sólo producto: el famoso “Escarabajo”. La estrategia rindió resultados, pero, según Kleinschmidt, hizo que Volkswagen no prestara suficiente atención a que el futuro del automóvil no pasaba por Estados Unidos, sino por Japón. En las últimas décadas del siglo XX hubo que recuperar a marchas forzadas el tiempo perdido. H. Ueda (Universidad de Osaka) explica que las filiales ensambladoras de Ford y General Motors dominaban la producción japonesa de automóviles hasta que en 1936 fue aprobada una legislación que restringía la importación de automóviles completos y de sus piezas. En sólo tres años, Nissan, Toyota e Isuzu, las únicas empresas autorizadas para fabricar vehículos de cuatro ruedas, se hicieron con la totalidad de un mercado en el que sobresalían los vehículos industriales. Tras la guerra, delegaciones de empresarios japoneses visitaron Estados Unidos, donde, según Ueda, aprendieron los rudimentos de la producción en masa y también la importancia de tener relaciones estables con los proveedores. Cuando en 1963 se liberalizó la importación de automóviles, los productores japoneses ya se encontraban en condiciones de aventajar a su maestro.

W. Feldenkirchen (Universidad de Erlangen-Nuremberg) empieza por aportar datos de la paralización de la producción industrial alemana a la salida de la Segunda Guerra Mundial: en la R.F. Alemana, en 1948 era la mitad de su nivel en 1938. Siemens, el caso que estudia el autor, no era una excepción. El Plan Marshall y la cooperación con empresas norteamericanas (Westinghouse y RCA, en el caso de Siemens) constituyeron la tabla de salvación, pero, según Feldenkirchen, no habría americanización sino modelos híbridos con elementos de una y otra cultura empresarial. S. Hasegawa (Universidad Aoyama Gakuin) descubre que la cooperación entre empresas norteamericanas y japonesas en el sector de la electricidad y la electrónica arranca de 1899, cuando se fundó NEC como una filial de Western Electric. El Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI, según las conocidas siglas en inglés) potenció esa cooperación, hacia 1960, al vincular la continuidad de IBM en Japón al otorgamiento de licencias para el uso de sus patentes por parte de empresas locales. El ejemplo cundió y muchos empresarios japoneses demostraron ser tan aventajados alumnos que, a mediados de los años 70, empezó la japonización tecnológica del sector.

El citado C. Kleinschmidt vuelve con un estudio sobre el principal consorcio alemán en la fabricación de neumáticos, que gira en torno a la empresa Continental, fundada en 1871. Después de la Primera Guerra Mundial, Continental se convirtió en una empresa muy americanizada en sus aspectos tecnológicos. Esta sujeción al modelo de los fabricantes norteamericanos se mantuvo durante décadas, hasta que la empresa francesa Michelin demostró que sus neumáticos radiales eran de calidad muy superior. En el aspecto de las relaciones laborales, Kleinschmidt constata que en la segunda posguerra hubo interés por el modelo norteamericano de las “relaciones humanas”, pero que desde que las autoridades aprobaron las leyes de cogestión en 1951-1952, la República Federal

de Alemania lo aplicó con unas características propias distintivas. T. Suzuki (Universidad Gakushuin) aporta una información de carácter general que demuestra, sobre todo, la enorme importancia de Estados Unidos a la hora de suministrar tecnología a Japón en la posguerra: entre 1949 y 1966, casi el 60 por 100 de los acuerdos de transferencia de tecnología se firmaron con ese país, viniendo a continuación Alemania Occidental con sólo el 11 por 100. La empresa Toray, líder en fibras sintéticas, no fue una excepción y se dejó seducir por el nylon de Du Pont y por las prédicas sobre control de calidad de W.E. Deming. Para Suzuki, en algunos casos, la americanización fue excesiva y puso en peligro la creatividad de las empresas japonesas.

S. Hilger (Universidad de Erlangen-Nuremberg) ofrece otra contribución sobre la industria química. La empresa elegida es Henkel, que desde su fundación en 1876 ha sido uno de los líderes del sector de la química de consumo. En 1907, Henkel creó el primer detergente “activo”, Persil, lo que le otorgó el liderazgo europeo del sector. Tras las dos guerras mundiales, el gigante norteamericano Procter & Gamble se decidió a entrar en el mercado europeo con su característica agresividad (su estrategia fundamental era lanzar los nuevos productos con una gran campaña de promoción que echaba a los competidores del mercado). A Henkel, una empresa familiar, le costó reaccionar, pero, al final, lo hizo con la ayuda del Stanford Research Institute. En el curso de los años 60, Henkel americanizó su tecnología, su estructura de dirección (adoptó la forma multidivisional en 1969) y sus sistemas de *marketing*, pero, según Hilger, sabiendo conservar lo mejor de su propia cultura empresarial. En paralelo, A. Kudo (Universidad de Tokyo) y M. Ihara (Universidad de Saitama) analizan el caso de Kao, un fabricante japonés de jabón que se fundó en 1887. En palabras de quien fuera su director general, Y. Maruta, la empresa mantuvo una relación de amor-odio con Procter & Gamble durante muchos años. Tras el viaje de Maruta a Estados Unidos en 1950-1951, Kao pasaría dos décadas aprendiendo de la gran empresa norteamericana. Cuando Japón abrió sus mercados, maestro y alumno se enfrentaron con fiereza.

Donde hay pocas dudas sobre el enorme impacto de la americanización en la formación del mundo actual es en lo que se refiere a la distribución comercial. H.G. Schröter (Universidad de Bergen) sitúa en Estados Unidos el nacimiento del autoservicio (c. 1912) y del supermercado con autoservicio (en plena Gran Depresión). En Alemania, fue H. Eklöh quien introdujo esas fórmulas en 1938 y 1957, respectivamente, situándose en una posición intermedia entre los avanzados países nórdicos y los más rezagados del sur de Europa, donde la sociedad de consumo de masas tardaría en llegar. M. Takaoka (Universidad Rikkyo) y T. Kikkawa (Universidad de Tokyo) analizan el fenómeno en Japón y llegan a la conclusión de que aquí hubo que vencer muchas resistencias culturales, de modo que se hizo precisa una japonización del sistema, especialmente en la alimentación, tras haber pasado por una americanización inicial.

Como hemos dicho, los tres primeros capítulos son los que tratan de obtener conclusiones generales. En el primero, los coordinadores de la obra describen cuatro oleadas sucesivas de americanización: 1) la de principios del siglo XX, que se corresponde con la difusión del taylorismo, menos intensa en Japón que en Alemania en razón de su atraso industrial; 2) la del período de entreguerras, cuando Alemania recibió una fuerte y determinante entrada de capital norteamericano; 3) la de los primeros años de la segun-

da posguerra, donde Japón quedó exclusivamente ocupado por Estados Unidos, mientras en Alemania la ocupación fue compartida por norteamericanos, británicos y franceses; y 4) la de los años 50 y 60, donde se dio la diversidad de formas en el proceso de americanización que se describen en los distintos capítulos del libro. Algo común a Alemania y Japón fue el rechazo a las escuelas de negocios al estilo norteamericano. Tampoco tuvieron mucho éxito las consultoras privadas (con McKinsey a la cabeza), como prueban M. Kipping (Universitat Pompeu Fabra) y S. Sasaki (Universidad Meiji) en los capítulos 2 y 3. En Alemania fueron instituciones oficiales como la Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) (desde 1921) y la REFA (Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung (REFA) (desde 1924) las que transmitieron y adaptaron a la situación alemana las mejores ideas del *management* norteamericano. En Japón, el MITI y asociaciones como la JMA (siglas en inglés de la Asociación Japonesa de Dirección de Empresas) (desde 1942) y la JUSE (siglas en inglés de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) (desde 1946) resultaron esenciales en ese sentido.

En definitiva, estamos ante un libro esencial para comprender que, aunque Estados Unidos fuera, como ha señalado Mauro Guillén, la “sociedad de referencia” durante el siglo XX, en países orgullosos de su cultura y con empresarios dispuestos a innovar en el terreno tecnológico y organizativo, como Alemania y Japón, resultó muy dificultosa la mera traslación de sus plantemientos de organización y dirección de empresas. Cabe anotar que los casos presentados ofrecen una rica gama de matices y, por ello, sería deseable continuar esta línea de investigación de historia empresarial para tratar de comprender con más precisión cómo de la emulación del modelo norteamericano se consiguió pasar al desarrollo de un modelo de gestión propio y exitoso. Desde luego, con este libro se ha conseguido avanzar extraordinariamente sobre los trabajos pioneros de H. Hartmann y V.R. Berghahn, pero queda todavía mucho camino por delante. Por ello, sorprende que en las primeras páginas del libro se hable con gran ligereza de que en los últimos años parece que se está produciendo una “re-americanización” del mundo empresarial alemán y japonés. Las empresas norteamericanas de nuestros días y sus *gurus* distan de ser hoy tan atractivos como lo fueron en las décadas centrales del siglo XX.

JOSÉ LUIS GARCÍA RUIZ