

López de Arriortúa seguirá dando que hablar. Más allá de lo inmediato, se propone aquí una interpretación de la unión empresarial del ejecutivo vasco.

JAVIER CREMADES

El poscapitalismo de 'Superlópez'

A José Ignacio López de Arriortúa le han tildado de todo. La más grave de las acusaciones que pesan en su contra es la de espionaje industrial, pero hasta que las investigaciones que llevan a cabo la fiscalía de Darmstadt y el Departamento de Justicia de los Estados Unidos no tengan cómo resultado la presentación de cargos criminales y éstos produzcan a su vez sentencias condenatorias, la presunción de inocencia también vale para él.

Los desafíos que tiene planteados el ingeniero vasco no son pocos. Dirigir la producción y las compras del consorcio Volkswagen desde la tormenta en la que se ha visto envuelto no parece una tarea fácil. Sin embargo, sus métodos están resultando más que efectivos: en poco más de cinco meses Arriortúa ha ahorrado a VW, según el presidente de la compañía (su jefe inmediato, el austriaco Ferdinand Piëch), unos setecientos millones de marcos. De los ciento tres mil millones de pesetas de pérdidas globales del consorcio en el primer trimestre de 1993, se pasó a perder tan sólo veintinueve mil millones en el segundo trimestre. Semejante golpe de timón en los actuales tiempos de crisis parece más bien obra de un mago que de un ejecutivo, por muy disputado o polémico que pueda ser éste.

Teoría de Drucker

Superlópez parece sacado de la última obra de Peter Drucker, un prestigioso economista que pertenece a la generación de J. K. Galbraith, M. Friedman o P. Samuelson. A sus 84 años, Drucker sostiene que la sociedad que ha de suceder al mundo dividido entre capitalismo y socialismo será poscapitalista. Al poscapitalismo se llegará a través de la revolución de la gestión, que concederá una extraordinaria importancia a las organizaciones. El trabajador, el empleado, no dependerá de las herramientas de trabajo: él mismo, sus conocimientos, son la herramienta, que podrá llevar a donde quiera. En las estructuras ya no habrá alguien que manda, sino alguien que dirige. El capital, la fuerza del trabajo y las materias primas no volverán a ser el principal factor de la economía: el protagonismo será del conocimiento y de la organización.

No es difícil encontrar un paralelismo con el "fenómeno" Arriortúa. Superlópez ha demostrado que hay un nuevo camino para superar la actual crisis en la que se encuentra inmersa el sector automovilístico. La solución pasa por el trabajo en equipo y la fórmula KVP (o PCM, Proceso Continuo de Mejora), que consiste, sobre todo, en la participación de los trabajadores en la búsqueda de métodos más efectivos de producción. El español, que ya ha

“ En poco más de cinco meses, José Ignacio López de Arriortúa ha ahorrado a Volkswagen unos setecientos millones de marcos ”

puesto en marcha trescientos tres equipos de KVP² (el cuadrado expresa el grado de rapidez con que el Proceso Continuo de Mejora debe ser

ejecutado), está liquidando el tradicional proceso de producción de Volkswagen.

Lo que se pretende es pasar del trabajo en cadena a la producción en equipo, donde cada trabajador tiene algo que decir: cómo se puede producir mejor, dónde invertir, etcétera. Las rígidas estructuras de la empresa deben relajarse para que los señores trabajadores, como a López gusta llamarlos, puedan desarrollar su iniciativa y capacidad de rendimiento. El resultado ya ha sido reconocido: mayor productividad, ahorro en el presupuesto de inversión y disminución de la variedad de piezas que se producen en una misma fábrica.

Eliminar burocracias

Si bien es cierto que eliminar burocracias innecesarias e introducir un sistema de producción más ágil podría repercutir negativamente en las tasas de empleo a corto plazo, las más sencillas reglas económicas aclaran que mejorar la productividad acaba generando más puestos de trabajo.

Superlópez ha descubierto que, como afirma Drucker, lo que ahora importa verdaderamente no es la productividad de los trabajadores manuales, sino la organización de su conocimiento y su gestión. Sus detractores, sin embargo, no cejan en el empeño de minar el prestigio profesional y la credibilidad personal del más universal de todos los vascos. Mientras *Business Week* sostenía en uno de sus últimos números que la gestión de López al frente de las compras en General Motors ha sido contraproducente por el sistema empleado con los proveedores, el presidente del grupo, Jack Smith, afirmaba, contradictoriamente, que el español no descubrió la reorganización de compras: ésta ya había sido implantada en Opel y él se limitó, según la versión de Smith, a aplicarla con prisas y éxito en los Estados Unidos. En aquel país, en el que se dice se prima la creatividad y el esfuerzo, nadie parece estar dispuesto a reconocer la novedad que la irrupción de Arriortúa ha supuesto para la industria automovilística, que no sólo se tradujo en fulgurantes éxitos económicos, sino en una nueva forma de hacer negocios.

Los profetas contemporáneos deberían reconocer que el lento declinar al que se enfrenta el sector anuncia el fin de una era. Superlópez, el primer ciudadano de la sociedad poscapitalista, tal vez haya sido también el primer en darse cuenta y responder a la nueva situación con rigor, energía e imaginación.

“ 'Superlópez' ha descubierto que lo que ahora importa es la organización del conocimiento de los trabajadores y su gestión ”

Profesor de la Universidad Carlos III, de Madrid.