

Alfred D. CHANDLER, jr., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass., 1990, 860 páginas (con índice de materias y autores)

Alfred Chandler es sin duda el patriarca de la historia de la empresa, esa disciplina que, bastante consolidada ya en otros países, empieza a asomar la cabeza en forma de créditos en los nuevos planes de estudio de algunas facultades españolas. El éxito de los anteriores libros de Chandler, en especial del traducido *La mano visible*, saltó en su día de los cenáculos de la historia económica, recibió incluso un premio Pulitzer, y dejó sentir una influencia inusual en libros de historia, de forma que la bibliografía de este autor se puede rastrear ya sea en obras de teóricos de la economía como Oliver Williamson o de celebrados especialistas en administración de empresas como Michael Porter, por citar solo a dos conocidos autores que se han basado abundantemente en su información y sus análisis. No parece que muchos historiadores actuales de la economía o la empresa hayan tenido una influencia semejante a la suya sobre las facultades de una cosa o la otra. Por todo ello un nuevo libro de Chandler es un acontecimiento esperado, máxime cuando el autor no había publicado ningún libro propio completo desde 1977.

Aunque *Scale and Scope* no se separe del hilo argumental de libros anteriores, la concepción de la historia de la gran empresa moderna como una sucesión de estrategias organizativas de adaptación a los cambios en las tecnologías y los mercados, el libro contiene importantes novedades en relación a ellos. En primer lugar, el ámbito espacial del estudio se ha ampliado, incluyéndose ahora también las "historias colectivas" de las principales empresas no sólo americanas sino también inglesas y alemanas. Por el contrario, y en segundo lugar, el ámbito sectorial se ha reducido a un tipo particular de empresa, la gran empresa industrial, la "fuerza subyacente", según el autor, del progreso económico en el período de estudio. Estamos por lo tanto ante un análisis comparativo de la evolución "colectiva" de las grandes empresas manufactureras de los tres países citados desde la época de la segunda revolución industrial hasta las vísperas de la segunda guerra mundial, unos años en que las empresas industriales de estos tres países representaban las dos terceras partes de la producción fabril mundial.

Precisamente por esto último, el libro aporta una interpretación no solo de la historia de la gran empresa industrial moderna sino también claves y argumentaciones sobre la historia económica general del período, y en especial sobre temas controvertidos como el declive de la economía británica o la rápida recuperación industrial alemana tras las dos guerras mundiales.

Las transformaciones tecnológicas y de los mercados que ocurren en el último cuarto del siglo XIX abrían para la empresa industrial, este es el punto de partida del libro, unas enormes posibilidades de realización de economías de escala y de alcance (resultantes del uso de procesos dentro de una única unidad operativa para producir o distribuir más de un producto). El acceso a ellas requería una inversión en tres pasos. El primero era, desde luego, la inversión en las instalaciones y equipos de fabricación necesarios para alcanzar las susodichas ventajas. El segundo, que a veces se producía simultáneamente, era la creación de una red de compras, de distribución y de comercialización propia para el producto. El paso final era el reclutamiento y organización del personal gerencial preciso para controlar las actividades de producción y distribución, coordinar los flujos de bienes a través de los correspondientes procesos y asignar recursos para el futuro. Las empresas industriales que antes realizaron estas tres inversiones en fabricación, comercialización y gestión adquirieron en sus sectores una importante ventaja competitiva. Una vez que unas pocas de estas empresas adquirieron en su país tales ventajas, se establecieron barreras de acceso para las posibles competidoras, que sólo se situaron al nivel de las primeras por errores de éstas o como consecuencia de la modificación de las condiciones de oferta de factores. Para mantenerse como miembros del oligopolio las empresas industriales tuvieron que competir funcional y estratégicamente, desarrollando continuamente sus capacidades organizativas, concepto este al que Chandler concede gran importancia y en el que incluye tanto las instalaciones físicas como el capital humano.

Este proceso, posible mucho más para las industrias intensivas en capital que para las que lo eran en trabajo, habría conducido al crecimiento de la empresa industrial en un doble sentido. Por una parte a través de adquisiciones y/o acuerdos interempresas, tanto de tipo vertical como horizontal. En particular estos últimos conocieron una enorme variedad de unos a otros países, dependiendo en su forma según Chandler de la legislación antimonopolista imperante en cada uno de ellos. Un punto en el que el autor insiste repetidas veces es el de que los acuerdos más firmes sólo cobraron plena eficacia cuando se acompañaron de reorganización y racionalización del conjunto de las unidades operativas. Por la otra, en el de la expansión hacia nuevos mercados y hacia nuevas líneas de productos. La expansión en este segundo sentido, el geográfico, habría llevado en muchas ocasiones al establecimiento de plantas en otros países, intentando aprovechar en ellos la ventaja competitiva adquirida en el de origen, formándose así las que serían primeras empresas multinacionales que concurrirían en lo que el autor denomina el "oligopolio global" que se establecería para cada sector, un oligopolio que se manifestaría en muchos de ellos como particularmente duradero.

Pero para que estos movimientos condujeran al mantenimiento y mejora de la posición competitiva era preciso crear una jerarquía administrativa adecuada a la progresiva complejidad que iba adquiriendo la gran empresa industrial. Una jerarquía en la que un cuerpo de altos directivos, independientes de los propietarios, se fueran emancipando de las gestiones del día a día, para ocuparse progresivamente de las grandes decisiones sobre planificación y asignación de recursos entre las distintas unidades operativas. La empresa multidivisional, al estilo de la General Motors que ya había estudiado Chandler en libros anteriores, habría sido el más logrado ejemplo de esa jerarquía y la más sólida garantía de mantenimiento de la ventaja competitiva vía mejora continuada de las capacidades organizativas.

El desarrollo de estas jerarquías gerenciales habría sido muy diferente en los tres países estudiados; mientras que en los Estados Unidos habrían alcanzado su mayor desarrollo, en Inglaterra el apego y/o las dificultades para abandonar las formas de "capitalismo personal" típicas de la gestión de la empresa británica habrían resultado decisivas en el relativo fracaso de las grandes empresas inglesas para competir en el "oligopolio global", una tarea en la que sus homólogas alemanas habrían alcanzado un éxito intermedio dentro de unas formas que Chandler denomina de "capitalismo cooperativo" y que se vieron favorecidas por una legislación muy permisiva para los acuerdos entre empresas.

Este énfasis de Chandler en la decisiva importancia de los modelos de gestión empresarial en el crecimiento industrial de un país es quizás uno de los puntos centrales del libro, y posiblemente uno de los que pueda suscitar más polémica, porque no se presenta una evidencia conclusiva de que el modelo gerencial que se pudo demostrar eficiente en América lo tuviera que ser necesariamente en los demás países, donde las condiciones de los mercados eran distintas, las prácticas empresariales también e incluso el tamaño de las mayores empresas muy inferior. Del hecho de que una serie de empresas inglesas que fueron incapaces de competir en el oligopolio global hubieran seguido unas formas de gestión diferentes de las seguidas por las empresas americanas más avanzadas no se deduce ninguna cadena causal entre ambos fenómenos, a no ser que se pruebe primero que no existieron otros factores que pudieran haber determinado aquella incapacidad competitiva.

A un libro de la escala del de Chandler se le pueden buscar objeciones de detalle de todo tipo, pero ello carece de sentido en una reseña como ésta, por lo que nos limitaremos a señalar algunas observaciones de tipo general que, en todo caso, no empañan en absoluto el valor del libro. Una primera sobre el alcance del mismo, y no es tanto un problema del mismo libro como de las interpretaciones a que puede dar lugar. *Scale and Scope* no es un análisis de "la dinámica del capitalismo industrial" como reza su título sino sobre una parte relativamente localizada de él, su segmento más avanzado. Posiblemente era cierto que los tres países estudiados representaban los 2/3 de la producción fabril mundial -lo que no es lo mismo que la producción manufacturera-, pero la parte que en esa producción correspondía a las empresas estudiadas era posiblemente minoritaria. Por lo tanto, el libro arroja luz sobre una importantísima parte de la evolución del capitalismo industrial, pero deja en la sombra a la mayor parte de las empresas industriales que existieron en el periodo.

La insistencia de Chandler en las economías de escala -y de alcance sólo en un segundo término- como casi único determinante de la competitividad de las empresas participantes en lo que denomina el oligopolio global, parece quizás un poco exagerada para referirse a la época en que lo hace, una época en la que las restricciones a la movilidad de factores y mercancías no eran despreciables, y en las que tal y como se ha sugerido en multitud de ocasiones, los arsenales usados por las grandes empresas para imponerse en sus mercados fueron más variados. Igualmente la cadena progreso técnico-productividad-dimensión de la empresa podría ser cuestionada por ejemplos históricos -incluso en sectores capital intensivos- de innovaciones dirigidas, por poner solo un ejemplo posible, a desespecializar el trabajo más que a aumentar la productividad. La ausencia de este factor -el trabajo- y de sus relaciones con el capital es una carencia no sólo de la obra que reseñamos sino del tronco principal de la

historia de la empresa, y es posiblemente uno de los temas que más urge incorporar a esta disciplina. Por mucho que se tienda a considerar que las diferencias salariales conceden solo ventajas competitivas de tipo "primario", o que la organización de los procesos es un factor secundario respecto a la tecnología que incorporan, es difícil concebir que factores como estos no influyan en las estrategias empresariales.

Podría objetarse que la relación entre empresa y entorno económico/político es menos unidireccional que la que subyace en el libro. Que la presunción de que la jerarquía gerencial adaptaría pasivamente sus estrategias a los cambios en los mercados y en la legislación sobre acuerdos empresariales, sin ejercer una influencia relevante en ellos, es probablemente excesiva. Que el poder de mercado es un fenómeno menos "sobrevenido", que lo que se da a entender en el libro, donde parece un subproducto de la senda que la empresa se ve obligada a tomar para su crecimiento, y la concentración y el oligopolio soluciones a problemas de coordinación entre unidades y empresas que crecen en la forma descrita. O la decisiva importancia que se concede a las decisiones de una sola persona, que hace de los gerentes los nuevos héroes/villanos de la historia, que se manifiesta -y no es nuevo en la bibliografía de Chandler- a lo largo de todo el libro. ¿Puede imputarse a Gary o al propio Henry Ford tanta influencia en la pérdida de ventaja competitiva de U.S. Steel y Ford como se hace en este libro?

Pero en todo caso serían cosas discutibles y a un libro de casi 900 páginas se le pueden buscar todo tipo de objeciones. Lo que se debe ver en *Scale and Scope* es ante todo un gran esfuerzo, en primer lugar de interpretación y análisis sobre una impresionante base erudita que ha caracterizado a Chandler desde que en 1962 publicó *Strategy and Structure*. Un esfuerzo en segundo lugar por interpretar conjuntamente la historia de la empresa en el marco de la historia económica general. Un libro además en el que se nota una progresión del análisis de libros previos y una amplia toma en consideración de los estudios más recientes sobre el tema. Un libro enciclopédico y a la vez estimulante, que podrán criticar tanto los amantes de la economía convencional (por su valoración del oligopolio, por su descuido de las relaciones entre sistema de precios y elección de tecnología) como los de "lo pequeño es hermoso" (porque el libro es un elogio de lo grande), pero en todo caso, para unos y otros este libro será una herramienta básica a la que tendrán que recurrir continuamente si se ven abocados a impartir algún curso de historia de la empresa.

JOAM CARMONA BADÍA