

**John F. WILSON y Andrew THOMSON, *The Making of Modern Management. British Management in Historical Perspective*, Oxford, Oxford University Press, 2006, 297 pp.**

Uno de los campos de la Historia Empresarial más prometedores es la Historia Gerencial (*Management History*), es decir, la historia del reclutamiento de los directivos y de los procedimientos con los que consiguen hacer eficientes las empresas y, por ende, aumentar el nivel de desarrollo económico. En 1965, Sidney Pollard publicó *The Genesis of Modern Management* (Harmondsworth, Penguin) y sentó las bases de esta línea de investigación en el caso británico. Desde entonces, se han hecho aportaciones ocasionales sobre empresas y directivos, pero faltaban nuevas síntesis que permitiesen tener alguna idea sobre el estado de la cuestión. Ese es, precisamente, el objetivo de *The Making of Modern Management*, referido, sobre todo, al periodo de la segunda industrialización. Como Pollard llegó hasta 1830, quedarían sin cubrir las décadas centrales del siglo XIX, sobre las que los autores del libro, los profesores John F. Wilson (adscrito a la University of Central Lancashire y coeditor de *Business History*) y Andrew Thomson (Open University), nos advierten que existe poco conocimiento.

La obra está dedicada a Edward Brech, el principal seguidor de Lyndall F. Urwick, un consultor considerado unánimemente como el primer historiador de las teorías sobre gestión empresarial. La dedicatoria está justificada, pues Wilson y Thomson conciben la Historia Gerencial como combinación de historia del pensamiento e historia de los hechos. Urwick y Brech publicaron entre 1947 y 1949 *The Making of Scientific Management* en tres volúmenes (Londres, Management Publications Trust). Brech completó el trabajo con la publicación en 2002 de los cinco volúmenes de *The Evolution of Modern Management* en Thoemmes, una editorial de Bristol que ha hecho mucho por el avance de este tipo de conocimiento. Quizás imbuidos de su admiración por Urwick y Brech, los profesores Wilson y Thomson enfocan el libro hacia las tres actividades donde destacó la consultora Urwick Orr & Partners (fundada en 1934 por Urwick): Recursos Humanos, *Marketing* y Economía Financiera y Contabilidad.

La estructura del libro consiste en cinco partes: 1) una introducción general; 2) un resumen de la historia gerencial británica en comparación con la de otros grandes países (Estados Unidos, Alemania y Japón); 3) una contextualización de la actividad directiva en el marco educativo y cultural británico; 4) un análisis por funciones; y 5) conclusiones. Todo ello con un enfoque, digamos, clásico, muy centrado en la industria y las grandes empresas. Aunque Wilson y Thomson se disculpan en el prefacio por no haber contemplado otras realidades empresariales, da la impresión de que estos autores siguen pensando que no todos los sectores económicos sirven para consolidar de la misma forma

una economía y que los problemas gerenciales de las grandes empresas son mucho más importantes que los de las pequeñas y medianas. Un punto de vista discutible, pero, en mi opinión, esencialmente correcto.

En la primera parte, Wilson y Thomson aportan una serie de tablas muy útiles para entender la evolución del capitalismo británico, de las escuelas de pensamiento gerencial y de las estructuras directivas. El capitalismo británico habría sido: personalista en la Primera Revolución Industrial; dominado por los propietarios entre 1870 y 1945; dominado por los directivos en general entre 1945 y 1985; con una fuerte influencia de los directores financieros en los últimos veinte años. Las escuelas de pensamiento habrían evolucionado pasando por cuatro etapas: la preclásica, durante la Primera Revolución Industrial; la clásica, entre el decenio de 1880 y el de 1960, donde destacaría “la organización científica del trabajo”; la humanista, entre los años 30 y los años 80 del siglo XX, que incluye “relaciones humanas”, “recursos humanos” y “ciencias del comportamiento”; y una última, donde se habla de “la ciencia de la dirección”, con aportaciones diversas de análisis estructural (Drucker, Chandler, etc.), teoría de sistemas (Boulding, etc.), control de calidad (Deming, Ouchi, etc.), aprendizaje organizativo (Mintzberg, etc.) y gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi). Finalmente, las estructuras empresariales en la historia habrían sido cinco: la forma especializada, típica de la empresa familiar (*S-form*, abreviado en inglés); la forma unitaria (*U-form*), con directivos profesionales que se limitan a cumplir las órdenes que reciben desde arriba en una organización muy jerárquica y centralizada; la forma *holding* (*H-form*), que agrupa empresas especializadas; la forma multidivisional (*M-form*), que se identifica con la empresa grande, diversificada y con directivos profesionales que cuentan en la toma de decisiones; y la forma de red (*N-form*) que, derivando de la anterior, emula la configuración abierta de Internet y está teniendo mucha aceptación entre las multinacionales. Wilson y Thomson advierten que en el Reino Unido predominó la *H-form* sobre la *U-form*, por la fuerza del capitalismo familiar, antes de que se impusiera la *M-form*, de origen norteamericano, como en todas partes.

En la segunda parte, el libro aporta detalles sobre la evolución de la gestión empresarial de Gran Bretaña, suscribiendo la tesis de que no fue la empresa familiar lo que marcó la diferencia antes de la Segunda Guerra Mundial. La empresa familiar también fue dominante en los otros países industrializados con que se compara. Lo que llama la atención del caso británico es: por una parte, la persistencia en la idea de que “el directivo nace, no se hace” y el enorme poder acumulado por los consejos de administración; por otra, el elevado grado de externalización en la operatoria, lo que limitó el crecimiento de las empresas e hizo menos necesario el reclutamiento de directivos profesionales. La *S-form* y la *H-form* fueron las estructuras organizativas predominantes. Gran Bretaña se mantuvo hasta el decenio de 1940 en un “capitalismo personal y de propietarios”, mientras que Estados Unidos había ascendido a un estadio superior, el “capitalismo gerencial”; Alemania se hallaba en un “capitalismo de propietarios profesionalizado” y Japón ensayaba una suerte de “capitalismo gerencial colectivo”. En la segunda mitad del siglo XX se operó en Gran Bretaña un gran cambio, con la aceptación de la superioridad del modelo norteamericano.

La tercera parte del libro está consagrada a entender los factores que explican la trayectoria descrita anteriormente. Para Wilson y Thomson está claro que el mercado de

directivos británico fue ineficiente hasta el último cuarto del siglo XX. Cuando después de 1945 la industria buscó directivos, muchos rehusaron aceptar, prefiriendo trabajar para la *City*, pues la imagen de ésta empezaba a ser muy superior a la de la primera. Además, hay numerosos indicios de que no se dio una relación adecuada entre resultados de gestión y remuneración de los directivos. Sólo en las últimas décadas parece que la consideración del estatus ha ido cediendo en favor del reclutamiento de directivos con formación universitaria especializada que son retribuidos de acuerdo con los resultados que obtienen. Todavía se está lejos de los elevadísimos niveles formativos de los directivos japoneses y de los muy considerables registrados en Estados Unidos y Alemania. Para muchos de los cerca de cinco millones de directivos británicos de hoy día su trabajo es una “ocupación” más que una “profesión”, nos dicen Wilson y Thomson.

La cuarta parte de la obra quiere ser una aproximación a tres funciones directivas muy características: gestión del trabajo, *marketing* y gestión contable y financiera. En opinión de Wilson y Thomson, los directivos británicos nunca han practicado una verdadera política de recursos humanos. Los trabajadores han sido vistos con distancia como un mero factor de producción. Algo parece haber cambiado recientemente, pero, para Wilson y Thomson, cuando hoy se dice “mi mayor activo son mis trabajadores” se está practicando la retórica. Mejor ha sido el comportamiento en *marketing*, aunque ha predominado el enfoque menos profesional. Hoy día, la importancia del *marketing* ha cedido ante el empuje de la gestión contable y financiera. Mientras en Estados Unidos los altos directivos se asocian con la posesión de un MBA (Master in Business Administration), y en Alemania con una buena formación en ingeniería, en Gran Bretaña lo más valorado es ser un contable cualificado. Esta situación es coherente con la apuesta por el capitalismo financiero y de servicios que se ha hecho en los últimos años.

El resumen del libro es injusto, pues en sus casi 300 páginas hay cabida para discusiones de todos los puntos planteados en base a una rica bibliografía que prueba, sobre todo, la fuerza de la historia empresarial en Gran Bretaña y Estados Unidos. Más limitadas son las publicaciones en que se ha basado la comparación con Alemania y Japón, donde no hay ninguna obra en lengua vernácula. Este enfoque comparativo se hubiera enriquecido con la introducción de los grandes países latinos (Francia, Italia y España), aunque en estos casos hubiera sido más necesario el conocimiento de las lenguas locales. En el caso español habría existido un problema todavía más grave y es que apenas sabemos nada sobre la evolución del pensamiento gerencial y de las estructuras directivas en la España del siglo XX. Sobre pensamiento gerencial, hay algunas aportaciones en M. Guillén (1995), *Guía bibliográfica sobre organización de la empresa española*, Documento de Trabajo 9502, Madrid, Fundación Empresa Pública, y J.L. García Ruiz (2003), *Grandes creadores en la historia del management*, Barcelona, Ariel, Capítulo 3. Pero sobre estructuras directivas nuestro desconocimiento es casi total. El libro de Wilson y Thomson es una guía muy útil para saber por dónde ampliar los horizontes de la historia empresarial española en los próximos años.