

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso
Dirigir Empresas: de la teoría a la realidad,
Madrid, Ediciones Internacionales
Universitarias, 2005.

Dar a conocer esta obra es a la vez un privilegio y un reto. Aquí se ofrecen unas consideraciones que aspiran a transmitir al potencial lector cuán atractivo, sugerente y asequible es su contenido. En modo alguno se intenta resumir su contenido, a la vez amplio y de gran rigor analítico. Es un libro que da respuesta tanto a las demandas de directivos como a las de académicos. Combina la eficiencia en el mensaje central con un desarrollo más amplio de aquello que el autor considera que merece un tratamiento más detallado. El texto teje una trama de teoría y aplicación a la realidad: ofrece una perspectiva histórica cuya importancia percibirá el lector precisamente porque enriquece de forma decisiva la relación entre teoría y realidad.

En estos tiempos en los que los llamados sistemas de información a menudo se venden como la panacea, es instructivo y reconfortante que se muestre cómo la labor -o acción- directiva consiste en “una tensión entre la expectativa y la información”. Afirmación teórica donde las haya, pero apoyada en una realidad que parte de unos descubrimientos capitales: “(...) la riqueza no proviene de la materialidad de las cosas, (...) de la singularidad o del efecto diferencial en el modo de hacer es, en último término, el causante de la riqueza, algo que sólo es posible (...) [gracias a] la ventaja [comparativa] de la cambiante estructura de la sociedad”.

Ese acento en el “modo de hacer” con frecuencia se asocia al genial capítulo sobre la división del trabajo que Adam Smith publicó en 1776. Sin embargo, el profesor Martínez Echevarría nos lleva más allá de las posibilidades de la técnica y el papel del tamaño del mercado, que analiza A. Smith. Nos muestra cómo: “El criterio principal seguido por *Ford* no era la simple eficiencia técnica... Por primera vez se ligaba de forma explícita y consciente el diseño de la producción a la posibilidad de la venta... producir era lo mismo que crear mercado”. Y muestra cómo el “modo de hacer” no debe limitarse al “modo de producir”, por ejemplo, diseñado por *Ford* y

152 sus colaboradores; también es fundamental “diseñar el sistema para gobernarlo”, como ilustra con la trayectoria de A. Sloan en *General Motors*.

A lo largo del libro el lector descubre cómo empresa, empresario y directivo siguen siendo conceptos que se resisten a ser definidos en términos que merezcan una aceptación general -al menos dentro de una generación, o para un determinado contexto histórico. Porque, como se nos muestra, la cambiante estructura de la sociedad prima, o acaso sea más pertinente apostillar, desbarata, los planteamientos que dan preeminencia a la producción (ya sea en su sentido decimonónico o en las versiones recientes del papel de las nuevas tecnologías) y subestiman la radical importancia de los cambios en la demanda. Porque ésta es la genialidad de Henry Ford: imaginar que una demanda potencial de un determinado tipo de vehículo debía producirse de una forma diferente para que fuera económicamente viable.

Al hilo de estas consideraciones se llega a la que, acaso, sea la aportación decisiva del libro: dirigir empresas es una labor creativa y discrecional, que no es lo mismo que una actuación entre *ad hoc* y arbitraria. El autor facilita que el lector vea a la persona y sus comportamientos -la acción y no “las decisiones abstractas”- en el centro de la foto empresarial, que la perciba como el agente decisor y decisivo del porvenir de la empresa. Y para ello, entre otros, cita a un extraordinario, aunque poco conocido, Shackle cuya visión resume en un incomparable párrafo: “Según Shackle (...) toda acción supone una cierta percepción del futuro, y eso posibilita el diseño de un plan. En este sentido, lo futuro, aunque desconocido, no lo puede ser totalmente, pues mediante la imaginación el agente lo prediseña. Una especie de avance del porvenir que no se hace a partir de la nada, sino contando con la experiencia, a la que Shackle llama información. Una vez concluida la acción, aparece una nueva información que permite juzgar si la expectativa fue acertada o equivocada. Con anterioridad no es posible ese juicio, ya que la acción humana se desenvuelve en un mundo caleidoscópico, que cambia como consecuencia de la propia acción. No se trata, por tanto, de un adelanto determinista del futuro”.

¿O acaso este párrafo no resume -teoriza- las conjeturas, pruebas y errores que vivieron y viven quienes dirigen empresas, y no solo Ford y Sloan? Por eso el libro resulta tan ameno y didáctico. Como cabe esperar, la realidad y la teoría van de la mano; ésta es contrastada con aquella. Es más, en estos tiempos de globalización “ahistórica” resulta muy instructivo que la teoría sea sometida al test de la historia, con ilustraciones tan adecuadas como la fabricación del alfiler, la de automóviles y la elaboración de tablas de logaritmos. Y aquí radica otro punto fuerte del autor. Habla de la técnica con un rigor y un sentido económico ejemplares. Lo segundo puede que sea chocante para algunos, dado que concede el reconocimiento debido a los procesos y procedimientos frente a la visión, más en boga entre los econo-

RECENSIONES

mistas, de que la técnica es una caja negra en la que entran factores y salen productos (o servicios).

Casi abrumados con tantos “ceros y unos de la revolución de la información” resulta instructivo constatar que, todavía, dirigir empresas es -parece- será un quehacer fascinante porque se trata de comportarse como persona con todas sus consecuencias: abordar el incierto futuro con el modesto bagaje de las conjeturas y de la información o recuerdo del pasado (complementado con sistemas de información, etc). Y a quien le pueda preocupar que haya más teorías de la dirección que colores en el arco iris, le animará la visión de que tales teorías ofrecen opciones varias para dar forma a sus conjeturas sobre el futuro y a cómo planear las actuaciones.

En suma, se trata de un libro que deleitará a quienes busquen tanto aprender como refrescar y ampliar sus conocimientos. Con la ventaja de que no requiere una lectura secuencial, ni exige que uno lea todos y cada uno de los párrafos para enterarse de lo fundamental. Consideración poco ortodoxa, pero que valorará más de un lector que se sienta desigualmente atraído por las diferentes partes del libro o a quien, de entrada, le parezca mucha dosis. ¡Sí!, se puede leer por entregas, aunque presumiblemente más de uno acabará sumándose a los que sentimos que nos ha sabido a poco. Y, consecuentemente, para la segunda edición, ¿por qué no pensar, por ejemplo, en un capítulo que aborde la revolución electrónica desde el ábaco, Babbage, y otros antecesores, con la mirada puesta en la gran disyuntiva entre normalización y flexibilidad, o entre la exactitud digital y la aproximación analógica y su repercusión en la dirección empresarial?

Francisco Bosch Font

153

