

Alfred Chandler Jr.
Escala y diversificación

Zaragoza, Prensas Universitarias, 1996

ELOY FERNÁNDEZ CLEMENTE

Universidad de Zaragoza

La publicación en España de la última gran obra de Alfred Chandler Jr., sin duda la principal figura norteamericana en los estudios de Historia de la empresa, es todo un acontecimiento. Si el viejo profesor de Harvard era ya conocido entre nosotros por la edición hace diez años de *La mano visible*, ahora su estudio *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*¹, supone su encumbramiento a la cúspide de esos estudios. Hora era de acercarnos a fondo a figura tan prestigiosa como interesante.

Thomas K. McCrew, presidente del área de Negocios, Administración y Competición de la Harvard Business School reunió en su homenaje, en 1988, diecinueve textos de Chandler, publicados entre 1950 y esa última fecha². Destacan entre esa amplia obra sus tres principales libros: *Strategy and Structure* (1962), *The Visible Hand* (1977) y *Scale and Scope* (1988), traducida, como decimos, entre nosotros, con acierto, como *Escala y diversificación*.

Chandler, que lleva cuarenta años dedicado a la historia de las grandes empresas industriales norteamericanas, desde su época en el MIT³, realizó una primera síntesis de ellos hace treinta y cinco⁴. *Strategy and Structure* (1962), es, en efecto, un panorama comparativo de esas grandes empresas (Du Pont, General Motors, Standard Oil, Sears Roebuck and Company), buscando lo que de común haya en ellas con el ánimo de generalizar sobre el crecimiento y el tipo de gestión de estas importantes "instituciones" de la vida norteamericana. Concluye, en primer lugar, que es la estrategia seguida en las grandes empresas la que determina su estructura y que "el común denominador entre estrategia y estructura ha sido la aplicación de los recursos empresariales a la demanda". Y en ella, encuentra más importante el adiestramiento del personal en la producción, marketing, ingeniería, ciencia o dirección de empresas

(1) Zaragoza, Prensas Universitarias, dos volúmenes con un total de 1.194 págs.

(2) McCrew, T.K. (ed.) (1988).

(3) En 1959 publica una primera aproximación a "The Beginnings of 'Big Business' in American Industry", y de nuevo, en 1961, avanza, junto con Fritz Redlich en los "Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization".

(4) A. Chandler (1962).

que los aspectos materiales como el tipo de almacenes, plantas, oficinas, etc. De los dos tipos de decisiones administrativas —escribe Chandler— una, la estratégica, linda con la ubicación a largo plazo de los recursos existentes y el desarrollo de otros nuevos, esenciales para asegurar la salud futura y el desarrollo futuro de la empresa. La otra, la táctica, está más involucrada en asegurar el uso eficiente y firme de los recursos corrientes cuyo destino ha sido ya decidido.

A lo largo de los quince años siguientes, los grandes temas de Chandler son las grandes empresas⁵, entre las que destacan como pioneras las ferroviarias⁶. Reflexiona sobre el papel de la historia empresarial en la Historia Económica⁷, y, por unos años, dedica gran parte de su tiempo a una apasionante tarea: la edición de los “papeles” del ex-presidente Eisenhower⁸.

Regresa al estudio monográfico de los gigantes⁹, para, a continuación, abordar la hasta hace poco más famosa de sus obras: *La mano visible*¹⁰. La tesis de Chandler en ella es que “la empresa moderna reemplazó a los mecanismos de mercado en la coordinación de las actividades de la economía y en la asignación de sus recursos”. Entiende por empresa moderna aquella que consta de muchas unidades de operación y está dirigida por una jerarquía de ejecutivos asalariados. Inexistente antes de 1840, este tipo de empresas dominan muchos sectores de la economía norteamericana ya antes de la Primera Guerra Mundial. Ese es el periodo estudiado en esta obra maestra: de 1840 a 1920, aproximadamente. Describe el proceso por el cual, debido a las nuevas tecnologías y los mercados en expansión, aparece una nueva función económica: la de coordinación y asignación administrativa, labor que llevará a cabo un nuevo agente: el directivo asalariado.

Chandler desarrolla en *La mano visible* una serie de proposiciones resumibles así: la empresa multiunitaria moderna reemplazó a la pequeña empresa tradicional cuando la coordinación administrativa permitió una mayor productividad, unos costes más bajos y unos beneficios más elevados que la coordinación por medio de los mecanismos de mercado. Se creó una jerarquía administrativa, fuente de estabilidad, poder y desarrollo continuado. El volumen de las actividades económicas alcanzó un nivel que hizo que la coordinación administrativa fuera más eficiente y más rentable que la coordinación de mercado. Los directivos asalariados que dirigían estas empresas se volvieron cada vez más técnicos y profesionales. La dirección se separó progresivamente de la propiedad, y prefería una política que favoreciera la estabilidad y el desarrollo a largo plazo.

De este gran manual —quizá la principal aportación a la historia económica norteamericana del siglo XIX largo— da paso Chandler a nuevas compilaciones, ahora referidas a la innovación y las jerarquías empresariales¹¹. Es entonces cuando acomete, al

(5) A. Chandler (ed. y comp.) (1964).

(6) A. Chandler (com. y ed.) (1965).

(7) A. Chandler, S. Bruchey y L. Galambos (eds.) (1968); A. Chandler (1974).

(8) A. Chandler (ed.) (1970). Ya en 1952-1954 había sido editor asistente de los volúmenes 5 a 8 de las cartas de Theodore Roosevelt.

(9) A. Chandler y S. Salsbury (1971).

(10) A. Chandler (1987).

(11) A. Chandler (ed.) (1979); A. Chandler y Herman Daems (eds.) (1980).

frente de un equipo editor, la obra más ambiciosa de todas¹², para volver a las reflexiones y valoraciones de sus enfoques para la historia de su país¹³. Y, de nuevo, remontando el vuelo, aborda su obra personal definitiva, *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, cuya edición española provoca esta reseña: el estudio comparado entre los tres grandes países industriales de la primera mitad del siglo XX: los Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania¹⁴. Se trata del “capitalismo gerencial competitivo” de los Estados Unidos, el “capitalismo personal” británico, y el “capitalismo gerencial cooperativo” alemán.

En esta obra, legado fundamental de Chandler, se vuelven a plantear, cada vez con más decidido y eficaz empeño, las características de la empresa industrial moderna. En un alarde de viva erudición, despliega Chandler su enorme conocimiento sobre las doscientas empresas manufactureras mayores de los tres principales países industriales del periodo. “Las historias colectivas de estas empresas –asegura– proporcionan al historiador que se apoya en esta amplia muestra un panorama del crecimiento y de las transformaciones económicas”. Dicho análisis es afortunadamente posible porque las empresas industriales han tendido a crecer en una serie de ramas determinadas y el mismo tipo de empresas conservará durante mucho tiempo el liderazgo en cada industria.

El despliegue informativo es tan abrumador y tan ameno, que nos parece revivir de su mano la historia de las grandes compañías petroleras, el oligopolio del caucho, los gigantes del acero...En todos esos casos de la gran empresa norteamericana se evidencia la estrecha relación entre las economías de escala, la integración vertical y el oligopolio, además de la separación creciente entre directores y propietarios. Mientras, los sectores alimentario, químico y metálico crecen a partir de inversiones exteriores y diversificación.

En tanto, el panorama británico es notablemente distinto. Entre sus grandes empresas, de menor tamaño que las estadounidenses, predominan las dedicadas a bienes de consumo; son muy veteranas y, acaso por ello, un número mucho menor de ellas está tecnológicamente avanzado, y de ellas las de petróleo, electricidad y maquinaria filiales, en realidad, de empresas norteamericanas o alemanas.

Por su parte, las grandes empresas alemanas operan en un contexto distinto (cultural, legal) en el que las diferencias económicas –relativas a mercados, fuentes de aprovisionamiento y métodos de financiación– desempeñan un papel decisivo a la hora de la diferenciación. La importancia de la banca, la legalidad del monopolio, el escaso incentivo de los *holdings* sectoriales, son otros tantos rasgos de una economía que remonta con fuerza a fines del XIX y comienzos del XX.

En fin, que esta edición, bien presentada y magníficamente traducida por el profesor Jordi Pascual, con un jugoso prólogo de Albert Carreras, esperamos despierte entre nosotros no sólo la lectura interesada, sino también, por supuesto, el debate y, acaso, provoque el deseo de buscar esos u otros rasgos en la gran empresa española. Sería la mejor muestra de que el eco había tenido efecto entre nosotros¹⁵.

(12) A. Chandler y otros (eds.) (1981).

(13) A. Chandler y R.S. Tedlow (1985); A. Chandler (1988).

(14) A. Chandler (1990).

(15) Las principales reseñas a *Scale and scope* se produjeron muy rápidamente en el mundo anglosajón. Así, William N. Parker, de Yale; Barry Supple (1991); Leslie Hannah.

Más recientemente, Chandler se ha aventurado a avanzar sobre la segunda posguerra mundial¹⁶. Un camino en el que apenas ha iniciado y del que esperamos todavía nuevos hallazgos y montañas informativas, a pesar de la avanzada edad del gran patriarca de la *business history* en los Estados Unidos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chandler, A. (1959): "The Beginnings of 'Big Business' in American Industry", *Business History Review*, vol. 33, n.º 1, verano, págs. 1-31.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge.
- Chandler, A. (ed. y comp.) (1964): *Eiant enterprise: Ford, General Motors and the automobile industry*, New York.
- Chandler, A. (ed. y comp.) (1965): *The railroads, the nation's first big business; sources and reading*, New York.
- Chandler, A. (ed.) (1970): *The papers of Dwight Eisenhower*, Baltimore, John Hopkins Press., 9 vols.
- Chandler, A. (1974): *Harvard studies in business history*, Chambridge, Moss., Harvard University Press.
- Chandler, A. (1977): *The visible hand*, Cambridge, Mass., Belknap Press, traducido como *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.
- Chandler, A. (ed.) (1979): *Managerial innovation at General Motors*, New York.
- Chandler, A. (1988): *The historian and the enterprise*, St. Louis, Mo, Washington University.
- Chandler, A. (1990): *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Chandler, A. (1994): "The competitive performance of U.S. industrial enterprises since the Second World War", *Business History Review*, vol. 68, n.º 1, verano, págs. 1-72.
- Chandler, A.; S. Bruchey y L. Galambos (eds.) (1968): *The changing economic order; readings in America business and economic history*, New York.
- Chandler, A. y Daems, H. (eds.) (1980): *Managerial hierarchies: comparatives perspectives on the rise of the modern industrial enterprise*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Chandler, A. y F. Redlich (1961): "Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization", *Business History Review*, vol. 35, n.º 1, primavera, págs. 1-27.
- Chandler, A. y S. Salsbury (1971): *Pierre Du Pont and the making of modern corporation*, New York.
- Chandler, A. y Tedlow, R.S. (1985): *The coming of managerial capitalism: a casebook on the history of American economic institutions*, Homewood, III.
- Chandler, A. y otros (eds.) (1981): *History of management thought and practice*, 32 vols. New York, Arno Press.
- Hannah, L.: "Scale and scope: towards a European visible hand?", *Business History*.
- McCrew, T.K. (ed.) (1988): *Alfred Chandler. Essay toward a historical theory of big business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Parker, W.N.: "The scale and scope of Alfred Chandler Jr.", *The Journal of Economic History*, vol. 51, n.º 4, págs. 958-964.
- Supple, B. (1991): "Scale and scope: Alfred Chandler and the dynamics of industrial capitalism", *Economic History Review*, XLIV, n.º 3, págs. 500-514.

(16) A. Chandler (1994).