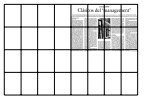
	Tirada: <b>379.657</b> Difusión: <b>291.063</b> (O.J.D) Audiencia: <b>1.018.720</b> (E.G.M)	Sección: <b>Economía</b> Espacio (Cm_2): <b>464</b> Ocupación (%): <b>53%</b> Valor (Ptas.): <b>844.100</b> Valor (Euros): <b>5.073,14</b> Página: <b>5</b>	
	Nacional <b>Suplem. Semanal</b> Semanal	<b>30/06/2002</b>	

LA VOZ DEL EXPERTO

# Clásicos del 'management'

En la universidad medieval todos los estudiantes debían haber leído los llamados clásicos que, acertados o no, les permitían tener una base común. Esto es aplicable a la empresa del siglo XXI. Sería bueno que existiese una cultura básica compartida para todos aquellos que trabajan y se mueven en torno a la empresa.

José Ramón Pin Arboledas  
Profesor del IESE

La ciencia de la dirección como tal sólo lleva algo más de un siglo de existencia y la realidad es que aún es relativamente pronto para elevar a la categoría de clásicos algunos de los libros que toda persona de empresa debería conocer. Aunque no es una lista definitiva –cada uno debe de realizar su propio listado–, éstas son las obras que han dejado en mí una impresión duradera: *Management Científico* de F Taylor, el ingeniero que inició la ciencia del *management* propiamente dicho, al publicar su trabajo a principios de siglo con el paradigma o modelo mecanicista, que asimilaba las organizaciones a máquinas. Para estos teóricos, que bien podríamos denominar *clásicos del management*, el objetivo de un buen directivo era construir la organización como un mecano perfecto; y eso es lo que Taylor intenta en su libro a base de profundizar en ciencias como la ingeniería de la organización aplicada. *The Social Problems of Indus-*

*trial Society*, de Mayo, el profesor de Harvard, introducirá a los lectores en el siguiente paradigma histórico. Con él entenderán cómo, a mediados del siglo XX, la concepción de la empresa pasó a ser más parecida a un ser vivo que a una máquina. Los autores descubrieron que la organización formal era modificada por la espontánea que creaban las características psicosociales de los seres humanos. Dentro de este momento histórico no puede olvidarse el libro de Simon, *Administrative Behavior*, o *El Lado Humano de la Empresa*, de Douglas McGregor; tampoco se deben dejar a un lado los innumerables y más recientes escritos de Kotter, especialmente *El líder del cambio*, un manual sencillo en el que está toda la sabiduría de este autor sobre el fenómeno de la transformación de las organizaciones. Por último, Schein con su *Managerial Psicología*, otra obra imprescindible. Para comprender la última fase del siglo XX y la aparición del paradigma cultural, es necesaria



rio releer *En busca de la excelencia*, de Peter y Wathermans. Sin su repaso no es posible entender cómo el concepto de cultura corporativa ha penetrado en la concepción de la empresa. En este paradigma, la organización pasa a ser una sociedad humana, con sus valores, ritos y misiones. Es la entrada de la Antro-

pología como ciencia en la empresa. No olvidemos que en este campo están presentes *La Teoría Z*, de Houchi, o *El Arte de la Dirección Japonesa*, de Athos. Un directivo español no puede dejar de referirse al pensamiento propio. En ese sentido, la aportación más original y probablemente más comprensiva de todo el siglo XX es la de Juan Antonio Pérez López. Su libro, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, es referencia indiscutible de la literatura castellana.

#### Estrategias

En el campo de la estrategia empresarial hay tres obras que es imprescindible conocer. La primera es cualquier escrito sobre estrategia de Andrews, el profesor de Harvard de donde viene el célebre DAFO. La segunda es el conocido trabajo de Porter, *Competitive Strategy*, con sus cinco fuerzas para el análisis estratégico del sector. La tercera obra es *Política de Empresa*, un trabajo original y sugerente de los profesores Varello y Lucas. Esta última ayuda

a hacer más operativas las decisiones estratégicas dentro de la empresa.

Pero la formación cultural sobre el *management* estaría coja sin una referencia al gran maestro: Peter Druker. Su libro *Management, Task-Responsibilities-Practices*, ha sido uno de los que más ha influido en la cultura directiva. Pertenece a la época mecanicista, pero ha sobrevivido a ella porque los clásicos, aunque sean superados, siguen conteniendo lecciones imprescindibles.

Un directivo también debe tener algunas obras funcionales: en el campo de la contabilidad, *Contabilidad para Dirección*, de varios profesores del IESE; en control, *The Balanced Scorecard*, de Kaplan y Norton; en el campo de las finanzas, *Finanzas Operativas*, de Josep Faus; en marketing y ventas, *El Marketing Management: Análisis, Planeamiento y Control*, de Philip Kotler; en producción, *Production and Operations Management Manufacturing and Services*, y en recursos humanos, el libro de Beer, *Spec-*