

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: ESTRUCTURA, PROCESOS Y MODELOS

Eduardo Bueno Campos

Ediciones Pirámide

Madrid, 2977

Los últimos años del siglo XX y primeros del XXI han sido prolíficos en aportaciones y enfoques o perspectivas teóricas y aplicadas en el campo de la Teoría de la Organización, lo cual ha impulsado el nivel científico de esta área de conocimiento en el conjunto de las ciencias sociales. La obra titulada «Organización de empresas: estructura, procesos y modelos» actualiza una primera edición, publicada en 1996, integrando las teóricas o enfoques clásicos del comportamiento administrativo, el enfoque de sistemas y el de contingencias o situacional, con dichas aportaciones y enfoques novedosos, los cuales se han centrado en las teorías de la complejidad y del conocimiento para el estudio de las organizaciones como sistemas complejos basados en conocimiento.

Estas nuevas perspectivas conducen a nuevos planteamientos en la dirección estratégica de las organizaciones, así como a nuevas formas de modelos organizativos acordes con la nueva concepción de la «organización inteligente», entendida como aquella en la que gracias a la creación permanente de conocimiento, a su transformación en innovación y a los procesos de aprendizaje individual y organizativo que fundamentan dicho conocimiento, son capaces de continuar adaptándose a los fuertes cambios o a los retos y dinámica que les afectan en la nueva economía y sociedad del conocimiento de nuestro tiempo.

EL AUTOR Y LA OBRA

Eduardo Bueno Campos es doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, catedrático de Economía de la Empresa (Área de Or-

ganización de Empresas), director del Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE) y de su Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) en la Universidad Autónoma de Madrid, y Consejero de Innovación del Parque Científico de Madrid.

El libro se estructura en cuatro partes, integrada cada una por tres capítulos. En la primera parte se ofrecen los fundamentos conceptuales de la obra, relativos a la naturaleza de la organización, a la evolución de la Teoría de la Organización analizando las diversas escuelas o enfoques, y a la concepción de la empresa como organización a partir de los enfoques que la observan como un sistema y como un grupo social. En la segunda parte se analizan las ideas, conceptos y principios básicos del diseño de la estructura de la organización, como medio para definir la estructura que toda empresa o entidad necesita para llevar a cabo las actividades que le permitan lograr sus objetivos. En la tercera parte se analizan los modelos básicos que las organizaciones pueden adoptar según el uso de los principios de diseño expuestos con anterioridad y la influencia de las «contingencias», fuerzas o situaciones que afectan a toda organización. Finalmente, en la cuarta parte se acomete el estudio de lo que representa actualmente la función organizativa en la organización de empresas, presentando los enfoques y desarrollos actuales de dicha función, que incorporan el estudio de las actitudes, habilidades y valores que se requieren en el desempeño de la misma, para que el sistema de dirección de la organización pueda hacer frente al reto de cambio organizativo y mejorar la eficiencia de la empresa.

En cada capítulo, junto a las propuestas teóricas y con el fin de facilitar el proceso de aprendizaje de lo que hoy en día se entiende por Organización de Empresas, se presentan una serie de casos reales y simulados con el objeto de mostrar situaciones que caracterizan el diseño y la función organizativa de las empresas actuales. También se proponen un conjunto de preguntas de revisión y de discusión sobre los principales temas contenidos en cada capítulo, y una serie de lecturas recomendadas para profundizar en dichos temas.

FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN

En esta primera parte de la obra se dan a conocer los fundamentos teóricos que configuran la Teoría de la Organización u Organización de Empresas, los cuales permitirán realizar una clasificación de escuelas o enfoques del pensamiento organizativo que han configurado la evolución de la Teoría de la Organización, y que finalmente permitirán llegar a la concepción actual de la empresa como organización.

El capítulo 1, titulado «La naturaleza de la organización», estudia la naturaleza de la misma a partir del silogismo «la empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo con los principios de la organización», con el cual se plantea el triple nivel cognitivo del vocablo «organización»: como el sujeto o la entidad de la que se hace referencia (la empresa como organización), como la teoría o el conocimiento científico que estudia y explica los otros dos significados del vocablo «organización» (la Teoría de la Organización), y como el proceso o función de organizar.

Una vez expuesta esta triple dimensión de la palabra «organización» que representa la «jungla semántica» en la que se encuentran los diversos enfoques conceptuales sobre la empresa, se aborda el contenido de la Teoría de la Organización, la cual se presenta como un sistema científico interdisciplinar, que estudia la realidad económica y social de las organizaciones que se definen como empresas, explicando científicamente sus estructuras, procesos y funciones. Dicho sistema o conocimiento científico social está integrado por diversos conocimientos (económicos, sociológicos, administrativos y psicológicos), integración que justifica la mencionada «jungla semántica». Esta integración de conocimientos hace que los límites del ámbito conceptual de la Teoría de la Organización no sean exactos, a pesar de lo cual Eduardo Bueno ofrece una cierta demarcación del ámbito científico de dicha disciplina.

En este primer capítulo también se presentan las dos perspectivas generales y compatibles con que se puede tanto estudiar la organización como diseñar su estructura y funcionamiento: la macroorganización y la microorganización. La primera se refiere a una visión global, estructural o de carácter corporativo, y atiende al diseño y función de la estructura organizativa. La segunda se orienta a explicar los comportamientos de los elementos o unidades orgánicas que componen dicha estructura.

El capítulo termina con la exposición del papel y la actuación de la función directiva de organizar, prestando especial atención a los «procesos de acción», con sus correspondientes normas, principios y métodos que permiten asegurar la acción combinada entre los grupos de personas y dentro de un determinado orden o estructura para resolver y hacer, logrando la eficiencia organizativa. En la literatura especializada se habla de «pautas o rutinas organizativas» al hablar de los patrones explicativos del comportamiento de las organizaciones, patrones que formalizan dicho comportamiento tanto en el ámbito operativo como de conducta y habilidades.

En el capítulo 2, «Evolución de la Teoría de la Organización», se estudia el proceso evolutivo del pensa-

miento organizativo, ordenando dicha evolución en cuerpos doctrinales denominados escuelas o enfoques. En cada uno de estos enfoques o escuelas se pueden enmarcar las teorías fundamentales sobre la empresa y el empresario que han permitido la construcción de la estructura científica de la Teoría de la Organización.

Basándose en las propuestas de clasificación de conocidos autores como Koontz (1961), Lussato (1976), Robbins (1987), Chiavenato (1987), y Koontz y Weihrich (1988), Eduardo Bueno realiza una propuesta de un *sistema de estudio* de la evolución del pensamiento organizativo, en la cual se ordenan las teorías según un criterio histórico y metodológico, de forma que dicho sistema presente un *proceso cognitivo* cercano al momento actual y útil para la investigación.

Son cuatro los niveles teóricos propuestos y explicados: las teorías clásicas, propias de las primeras escuelas o enfoques administrativos y del comportamiento; las teorías cuantitativa y decisional, de carácter más formalizado que las anteriores y propias del enfoque denominado *Management Science* o «Ciencia de la Administración» y del enfoque decisional o del comportamiento administrativo; las teorías de sistemas y situacional, propias del enfoque sistémico y situacional; y por último las teorías actuales clasificadas en los nuevos enfoques, los cuales se fundamentan en un modelo de «empresa como organización» y en los que se enmarcan las teorías novedosas de la complejidad, el conocimiento y el aprendizaje.

En el capítulo 3, «La empresa como organización: Enfoques principales», el autor formaliza en una sola línea de razonamiento la diversidad de enfoques y teorías actuales explicados en el capítulo precedente. Para ello se conceptualiza la «empresa como organización» a partir de dichos enfoques, los cuales la observan como un sistema abierto compuesto por cinco subsistemas (técnico, de dirección, humano, cultural y político o de poder) en el que se realizan transacciones y procesos, y también como un grupo social con sus interacciones y relaciones a partir de diferentes modelos de conducta respecto a sus objetivos y preferencias.

Partiendo de ambos componentes o aspectos de la organización se van integrando y analizando las diferentes dimensiones de la misma (ecológica, individual, externa e interna) que son explicadas por las principales teorías sobre la organización analizadas en el capítulo 2. El capítulo 3 finaliza con una explicación de uno de los enfoques novedosos en la Teoría de la Organización, el enfoque de empresa como un sistema complejo basado en conocimiento.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Como ya se dijo con anterioridad, la parte segunda de la obra presenta las ideas, conceptos y principios básicos del diseño de la estructura de la organización.

El capítulo 4, titulado «Diagnóstico y diseño de la organización», aborda cómo diagnosticar la organización para conocer la situación en la que se halla tanto en sí misma como en relación con su entorno, de manera que se facilite el diseño organizativo. Este análisis es característico de la «escuela o enfoque situacional» o «de contingencias». Se trata de descubrir o diagnosticar los signos o causas que pueden explicar el estado actual en el que se encuentra la organización, y de conocer tanto los recursos y las capacidades como las limitaciones e influencias que afectan a la consecución de la eficiencia y de la efectividad de la organización. Este diagnóstico debe ser previo al diseño o rediseño organizativo porque condiciona y orienta la estructuración de los procesos o funciones organizativas.

En este capítulo, para el profesional o analista de la Organización de Empresas se ofrece un método de diagnóstico de la empresa como sistema sociotécnico abierto. Una vez realizado el diagnóstico se puede abordar el proceso de diseño organizativo o función organizativa, para lo cual se conceptualiza la función organizativa y se exponen las fases principales que se deben seguir con el objeto de determinar lo que se pretende hacer y cómo deben establecerse los diferentes procesos que van a estructurar y explicar las relaciones macroorganizativas y microorganizativas: fase de formulación de la misión y los objetivos, fase de descripción de procesos y fase de elaboración de la estructura.

A continuación se profundiza en el estudio de las principales fuerzas, situaciones o contingencias que afectan a la efectividad del diseño organizativo y por lo tanto también a la eficiencia de la organización, explicando en concreto las tres más importantes, a saber, el entorno, la tecnología y los valores humanos. Las influencias de estas tres fuerzas conducen a diseños organizativos actuales que buscan la eficiencia exigida por la complejidad del entorno y que se caracterizan por ser descentralizados y «emprendedores», por procesos eficientes de toma de decisiones y por ser flexibles e innovadores.

El capítulo finaliza estudiando los conceptos de efectividad (hacer las cosas), eficiencia (hacer las cosas bien con el mínimo esfuerzo) y eficacia (cumplir con los objetivos previstos) de la organización, y concluye con la propuesta de un modelo de mejora de la eficiencia organizativa que se apoya en tres conceptos fundamentales: personas, procesos y clientes, y que

debe dar respuesta a la pregunta ¿cómo lograr la mejora de la eficiencia de la organización?

En el capítulo 5, «Concepto y elementos de la estructura de organización», tras haber desgranado en los capítulos anteriores los conceptos que permiten entrar en el conocimiento genérico de la estructura organizativa, se emprende la tarea de entrar en detalle en el concepto de estructura organizativa, así como en su composición fundamental. La estructura de organización se concibe como una red donde se integran un conjunto de relaciones de distinta naturaleza. Esta red o sistema de flujos integra tres aspectos estructurales: una estructura funcional, una estructura de autoridad y una estructura de decisión, aspectos que a su vez se componen de un conjunto de redes de flujos.

En el capítulo también se analizan los diferentes elementos que componen la estructura de la organización, análisis que se realiza desde los diferentes puntos de vista de las aportaciones más conocidas de la literatura y que da lugar a la clasificación de dichos elementos según tres criterios diferentes: a) componentes principales (alta dirección, dirección intermedia, base operativa, tecnoestructura y estructura de apoyo); b) unidades organizativas (directivas jerárquicas, de gestión funcional, de apoyo y operativas); c) relaciones organizativas (formales e informales).

Finalmente, se realiza un análisis de los diferentes procesos de acción o clases de flujos de trabajo organizativos que componen la estructura para lo cual se identifican los mencionados flujos (reales o físicos, de información o decisión y de conocimiento). Además para comprender cómo se desarrollan, siguiendo a Mintzberg, se explican los distintos mecanismos de coordinación de las tareas y actividades (adaptación mutua, supervisión directa, normalización de las tareas, normalización de las habilidades y normalización de los resultados). Para terminar, con objeto de facilitar el análisis de los procesos se presentan distintas técnicas (diagramas) que facilitan tanto su estudio como el diseño organizativo.

El capítulo 6, último de esta segunda parte del libro y titulado «Principios de diseño y factores de contingencia», presenta las diferentes propuestas que estudian los principios, variables o parámetros organizativos que se utilizan para diseñar la estructura organizativa. Señala Eduardo Bueno que estos principios no deben tomarse como axiomas o verdades absolutas, sino como una guía para poder estructurar con alguna lógica.

Entre los diferentes esquemas de variables que se presentan en la literatura especializada, el autor elige las cuatro propuestas que a su juicio representan el estado del arte actual, la de Pugh, Child, Mintz-

berg y Robbins. A continuación, a partir de las mencionadas propuestas el autor elabora otra que sistematiza y clarifica las ideas de las anteriores, y que clasifica los principios o variables organizativas en: variables externas (contingencias), variables de diseño (causales o flujos de trabajo y formales o de estructura organizativa) y variables resultantes (resultados).

Además, el desarrollo de las variables de diseño formales o principios que estructuran la organización se realiza de los siguientes modos: diseño vertical o de la estructura de autoridad (línea), diseño horizontal o de la estructura funcional (funciones que desarrollan las tareas) y diseño del equilibrio interno o que facilita la estructura de decisión. Posteriormente, con el fin de explicar las causas que contextualizan una determinada estructura organizativa y que condicionan la efectividad de los principios o variables de diseño, se muestra de forma sistemática lo que se viene entendiendo por «factores de contingencia» o «situacionales», las clases de factores de contingencia, así como el análisis de la influencia de los mismos en la estructura organizativa, tanto desde una perspectiva macro como microorganizativa.

MODELOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN

En esta tercera parte de la obra el autor presenta las principales formas o modelos que las organizaciones pueden adoptar según la aplicación de los principios o variables organizativas, según la influencia de las «contingencias» o situaciones que afectan a toda organización y que han sido expuestas en la parte segunda y según las fuerzas dominantes desde la perspectiva macroorganizativa.

El capítulo 7, «Modelos de forma simple: análisis empírico», introduce las tres clases de formas organizativas genéricas, que son conocidas en la literatura de la Economía de la Organización como formas unitarias o simples (modelo lineal, funcional y adhocrático), formas complejas clásicas o múltiples-complejas (modelo lineo-funcional, divisional, matricial y colegial) y formas complejas nuevas o de estructura variable o virtual (modelo federal, en trébol, en red e hipertexto).

A continuación el capítulo se centra en analizar, con el apoyo de evidencias empíricas, cada uno de los tres principales modelos organizativos o estructuras organizativas propias de las formas simples, los cuales son característicos de una empresa convencional u organización elemental. Comienza dicho análisis con el modelo lineal que es la forma de organización más simple, usual en empresas de reciente creación, pequeñas o con un sistema técnico simple. Continúa el análisis con el modelo funcional, de gran difusión a

partir de la propuesta inicial que formuló Taylor, y que hoy en día responde a empresas industriales, de cierta dimensión, con procesos de producción regulados.

Termina el capítulo exponiendo el modelo adhocrático, de naturaleza menos formalizada que los dos anteriores y que suele responder a empresas de reciente creación, innovadoras, «misioneras», con un sistema técnico muy sofisticado y con procesos de producción intermitentes, bajo pedido o por proyectos.

En el capítulo 8, titulado «Modelos de forma compleja: análisis empírico», el autor aborda los modelos de forma múltiple-compleja, que son los más usuales en empresas que han adquirido mayor dimensión que las que se organizan a través de formas simples, y que generalmente han realizado un proceso de descentralización. Estos modelos más evolucionados y complejos surgen de la necesaria ruptura de la jerarquía y de la centralización de la autoridad. En este capítulo, como en el anterior, el análisis de cada modelo se apoya en la evidencia empírica a través del estudio de determinado caso empresarial.

En primer lugar se estudia el modelo línea-funcional o mixto el cual se apoya en la ruptura entre la línea y el *staff*. Este modelo pretende integrar el modelo lineal y el funcional en una sola estructura, con el fin de aprovechar las ventajas de ambos y suele responder a empresas grandes o medianas de mucha antigüedad, que actúan en sectores básicos de la economía, maduros o con tecnología muy reguladora y convencional. A continuación se presenta el modelo divisional, el cual se apoya en el principio de descentralización y en el concepto de división como unidad organizativa. Esta estructura pretende facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir cierta autonomía a las actividades llevadas a cabo en empresas de gran tamaño. Es la estructura característica de las grandes empresas de naturaleza multiproducto, multimercado y multinacionales.

Posteriormente, se estudia el modelo matricial el cual surge del diseño de un modelo de relaciones lineales en dos o más dimensiones, según los criterios que se apliquen para definir las fuentes de autoridad y de dirección de los flujos de trabajo, bien por productos o proyectos, bien por mercados o clientes, o bien por funciones o procesos principales. Por lo tanto, se establecen más de un origen de mando sobre las operaciones. Este modelo a veces se caracteriza por su temporalidad y es característico de empresas industriales y de servicios, de cierta complejidad y sujetas a una cierta presión competitiva, con un sistema técnico dinámico y diverso.

Por último, el capítulo estudia el modelo colegial, basado en los comités o grupos de trabajo («comunidad de práctica») como medio para configurar la es-

tructura básica, o también, lo mismo que ocurre con el modelo matricial, como un sistema complementario para asegurar la eficiencia de los modelos complejos anteriores. Los comités pueden ser de muy diversa índole, pero presentan un denominador común, que es lograr que mejoren las relaciones laterales de las unidades del mismo nivel y también coordinar las líneas jerárquicas con el resto de las relaciones de *staff*. El comité se convierte en una unidad de dirección colegida que mejora los problemas de coordinación de los modelos precedentes. Este modelo se utiliza en todo tipo de organizaciones y se caracteriza por su base hiperdemocrática.

En el capítulo 9, titulado «Modelos de forma variable y virtual: análisis empírico», el autor vuelve a utilizar la experiencia empírica para el estudio de los modelos organizativos correspondientes a las nuevas formas complejas. Éstas nacen como respuesta a la necesidad de flexibilizar o crear estructuras de base variable o virtual con objeto de adaptarse mejor a las exigencias del cambio del entorno actual. En este capítulo se exponen las bases conceptuales que explican el proceso de cambio organizativo producido en las últimas décadas del siglo XX y principios del XXI: las etapas vividas por la empresa en su proceso de crecimiento, los factores que han acelerado el cambio en el entorno, y las actitudes y habilidades (capacidades) que requieren los nuevos enfoques de dirección propios de estas formas de organización flexibles (*downsizing*, *rightsizing*, *learning* y *reengineering*).

Posteriormente se aborda el alcance y las características de la organización virtual según la definición de Davidow y Malone, así como la necesidad de proceder al análisis de las actividades de la cadena de valor y de evaluar su «segregación», de forma que se determinen las actividades que son más eficientes en el seno de la organización o fuera de ella (*outsourcing*). Estos procesos virtualizan la organización, generando formas organizativas flexibles o variables, entre las que destacan los modelos en trébol, el federal, en red y el modelo hipertexto. De todos ellos el primero es el más conocido en su aplicabilidad, siendo los otros formas organizativas emergentes.

LA FUNCIÓN ORGANIZATIVA

En esta cuarta y última parte del libro se analizan los enfoques y desarrollos actuales de la función organizativa, es decir, se estudian las actitudes, habilidades y valores que actualmente se requieren para desempeñar dicha función, con el fin de que el sistema de dirección pueda hacer frente al reto de cambio organizativo por el que atraviesan las organizaciones, de manera que éstas puedan mejorar su eficiencia.

El capítulo 10, primero de la parte cuarta de la obra, se titula «El sistema de dirección y la función organi-

zativa: liderazgo y comunicación». En él se presenta el papel de la función organizativa en el sistema de dirección, función que desde un enfoque microorganizativo permite conocer cómo se pone en práctica la función de organizar y cómo se define un determinado comportamiento. En el capítulo también se introducen los principales aspectos personales y organizativos de dicha función: las personas que integran la organización, la cultura o conjunto de valores, normas, etc. que son compartidas por sus miembros, y el cambio organizativo. Además, se aborda la función del liderazgo en la organización, su papel impulsor y cohesionador de los objetivos, actividades y tareas, así como los principales enfoques que existen sobre esta función directiva o empresarial (*entrepreneurship*).

A continuación se analiza la importancia de la comunicación para que el liderazgo pueda cumplir su misión, y se estudian las clases y procesos del liderazgo como red integradora de las partes de la organización y especialmente de las personas. Para finalizar, se presenta un breve estudio de los grupos en la organización ya que el comportamiento de naturaleza grupal representa una de las líneas más fructíferas e interesantes para el estudio de la función organizativa, orientando a la dirección de la organización hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible.

En el capítulo 11, «Planificación y control organizativo», se estudia el sistema de planificación y control de los procesos o redes de flujos de la organización. Si bien en el capítulo 6 ya se introdujo dicho sistema como uno de los parámetros del diseño organizativo de Mintzberg, en este capítulo se van a presentar los conceptos y medios en los que se apoya para que la función organizativa pueda desempeñar sus tareas eficientemente. Para ello se define el sistema de planificación y control y se analizan los aspectos específicos de la planificación (sus formas y clases de planes), así como los del control (fases, clases y procesos).

En este capítulo de la obra también se ofrece un esquema de diseño e implantación del sistema de planificación y control, proponiendo las etapas principales, los requisitos a cumplir y las acciones recomendadas para facilitar el éxito de dicho diseño e implantación. Por último, se explican dos sistemas de planificación y control de los planes y estrategias de la organización como son los enfoques de la «dirección por objetivos» y la «dirección por políticas», señalando ventajas e inconvenientes de ambos.

El capítulo 12, «Personas, cultura y poder: el cambio organizativo», es el último de esta cuarta parte y del libro, y en él se profundiza en dos elementos impor-

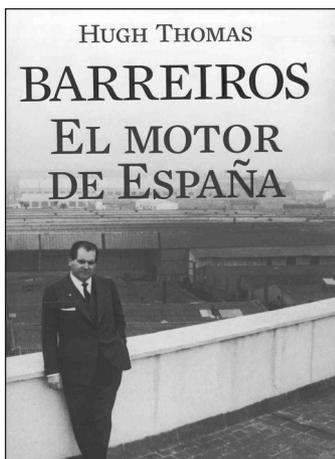
tantes para entender el presente y el futuro de la función organizativa, elementos que ya han sido tratados a lo largo de la obra, a saber, el aspecto humano de la organización (presentado en el capítulo 4) y el cambio organizativo (presentado en el capítulo 9). Ahora se plantean las últimas corrientes de pensamiento sobre Organización de Empresas, las cuales coinciden en poner el acento en cuatro aspectos de la empresa como organización: el papel de las personas que integran la organización, los aspectos culturales, los aspectos políticos o de poder y los procesos de aprendizaje.

Este capítulo aborda la importancia del aspecto humano en la organización, analizando los conceptos básicos que explican el comportamiento de las personas y grupos que la integran y analizando las principales técnicas de la dirección de personas en la actualidad, gracias a la cual es posible mejorar, adecuar y desarrollar actitudes, aptitudes (conocimientos) y habilidades (capacidades) de los componentes de la organización. El aspecto humano se relaciona con otros aspectos de la organización como son los culturales y los políticos. Se estudian los contenidos y niveles básicos del sistema cultural y del sistema político de la organización, culminando con una descripción básica de los principales procesos con los que la cultura se manifiesta en la estructura organizativa y los procesos políticos que se generan en ella. Termina el capítulo enfatizando la importancia del papel de los procesos de aprendizaje en el cambio organizativo. Estos procesos permiten definir la «organización inteligente», que es aquella capaz de aprender y de transformarse constantemente, respondiendo a las amenazas, retos y oportunidades actuales y futuras.

Como conclusión, la obra que aquí se presenta ofrece una excelente propuesta teórica y práctica de lo que Eduardo Bueno señala que se puede y se debe entender en estos momentos por Organización de Empresas. Para ello se abordan tanto los enfoques clásicos como las últimas corrientes de pensamiento sobre lo que se denomina Organización de Empresas o Teoría de la Organización.

Además, la obra se estructura de tal manera que facilita el proceso cognitivo de los fundamentos de la Organización de Empresas, pues comienza con la presentación de los fundamentos teóricos de dicha disciplina, los cuales permiten posteriormente entender el concepto de estructura organizativa, sus procesos y diseño, así como los distintos modelos básicos de organización, desde los más simples hasta los más complejos y novedosos, finalizando con los enfoques y desarrollos actuales de la función organizativa entendida como proceso de organizar.

■ Mónica Longo



BARREIROS, EL MOTOR DE ESPAÑA

Hugh Thomas

Editorial Planeta
Barcelona, 2007

De las muy diversas formas de abordar el estudio histórico del siglo XX español, una de las más interesantes —por poco tratadas en nuestra historiografía— sin duda consiste en aproximarse a la vida y a la obra de personas destacadas en el terreno económico y empresarial. Esta es una tarea complicada debido a las muy heterogéneas fuerzas que se combinan: desde el carácter de la persona hasta las peculiares, demasiadas veces siniestras relaciones entre el poder político, las iniciativas empresariales y el transcurso de un tiempo que transformó radicalmente la sociedad y la cultura españolas.

La vida de Eduardo Barreiros incrementa la magra relación de biografías de empresarios españoles. Ha sido escrita por Hugh Thomas por invitación de la hija del biografiado, Mariluz Barreiros, presidenta de la Fundación Eduardo Barreiros. Lord Thomas de Swynnerton, más conocido por el nombre citado anteriormente de Hugh Thomas, publicó en 1961 una obra que le dio fama en toda Europa: *La guerra civil española*. En su dilatada y destacada trayectoria como historiador ha vuelto recurrentemente a temas y personajes españoles, como muestra este libro. En el texto, manifiesta su perplejidad por la carencia de este tipo de biografías, en contraste con la copiosa nómina de obras equivalentes en los países anglosajones.

Thomas traza en 696 páginas una imagen compleja del biografiado, como corresponde a su vida y a sus múltiples actividades. Con el estilo característico del autor, en el que se combinan testimonios de personas que conocieron al biografiado con reflexiones sobre el marco general en el que se desarrolló su vida, aparece ante nosotros un buen número de los éxitos, logros, contradicciones, problemas y errores de Eduardo Barreiros.

EL SIGLO XX ESPAÑOL

La vida y la obra de este empresario se desenvuelven en el turbulento siglo XX español definido —en pala-

bras de su esposa, Dorinda Ramos—, como «un espíritu combativo de creación». Nació el 24 de octubre de 1919 en el lugar de Hundiás, cerca de Orense, y falleció el 19 de febrero de 1992 en La Habana. Utilizando una gran cantidad de testimonios de personas que le conocieron, así como diferentes fuentes documentales, Thomas traza un retrato de una personalidad tan compleja y poderosa como la de Barreiros en la que destacan su laboriosidad y su carácter emprendedor.

Ambos rasgos de carácter tienen para Thomas su origen en las raíces familiares del empresario. Su abuelo materno, en cuya casa nació Eduardo, era un minifundista típico, que cultivaba en varios pequeños predios de entre cien y doscientos metros cuadrados, y poseía unas cuantas vacas. En ese ambiente rural, donde la vida era una sucesión interminable de labores, nació y creció Barreiros quien, en parte debido a las peculiares relaciones que desde el siglo XIX se desarrollaban en el campo gallego (propietarios, foreros o arrendatarios y foristas o subarrendatarios), también asumió esa idea de carecer de superiores, de poder asumir cualquier empresa que su imaginación le propusiera. Vivió durante su niñez, entre 1923 y 1925, en Tamaraceite, a diez kilómetros de Las Palmas de Gran Canaria, donde su padre se estableció temporalmente con un pequeño taller para elaborar cedazos.

La obra original fue escrita en lengua inglesa (bajo el título de *Don Eduardo and the Recovery of Spain*) con abundantes referencias a diversos autores y viajeros británicos que dan su impresión de Galicia y de España desde los lejanos años del siglo XIX en que arranca la historia familiar del biografado. A la amenidad de la obra contribuyen, además, gran número de citas a escritores tales como Camilo José Cela, Emilia Pardo Bazán, Rosalía de Castro o el recientemente fallecido Francisco Umbral, que tiñen la imagen de Eduardo Barreiros con un peculiar galleguismo.

Una personalidad fuerte y seductora dominada por unos rasgos marcados (laboriosidad, creatividad, tenacidad, apego a las tradiciones, valentía, cosmopolitismo) que se desarrolló en una época turbulenta, marcada por la tragedia de la Guerra Civil y la dictadura franquista, buscando ser fiel a unos principios recogidos en un *código de conducta* que ilustra bien sus premisas.

EL CÓDIGO DE CONDUCTA

En efecto, en el apéndice I, Thomas transcribe (p. 579) el *código de conducta* de Eduardo Barreiros del que se nos dice que estaba sumamente orgulloso y que respetaba de manera escrupulosa. Fechado en 1970, aunque era anterior a esa fecha, el código nos dice mucho de su autor, de su visión del mundo y de su conducta. Dicho código es como sigue: «Ha-

cer siempre honor a los compromisos; no mirar a nadie por encima del hombro; ser muy tenaz; rodearse siempre de buenos colaboradores y amigos; convivir al máximo con los que trabajan con uno; estimularlos en la mayor medida; no querer ganar para sí la última peseta; trabajar con intensidad; escuchar las sugerencias, aunque procedan de gente modesta, y tener vocación y fe».

En suma, Barreiros llevó a cabo un destacado esfuerzo modernizador de la industria y la sociedad españolas y lo hizo manteniendo una distancia a veces difícil con Franco y algunos destacados personajes de su régimen. Enrolado durante su juventud en los *pelayos* (juventudes de la Comunión Tradicionalista, de ideología carlista) combatió en la Guerra Civil, y admiraba la obra de Franco sin olvidar nunca que su norte era la actividad profesional creadora en el mundo de la automoción. Tras muchos avatares (algunos bastante amargos) en lo personal y en lo profesional, Barreiros recaló en Cuba y tuvo una estrecha relación con Fidel Castro concretada en el desarrollo de grandes máquinas agrícolas.

Según Thomas, Barreiros, tanto en España como en Cuba, «se expresó con la voz de la libertad industrial» (p. 574) y contribuyó a profundos procesos de cambio en ambos países. Aunque tal vez sería precisa una argumentación más amplia y un soporte bibliográfico más profundo para sostener afirmaciones tan lapidarias como las siguientes: «En Cuba [Barreiros] inició un proceso de liberalización que todavía no ha concluido» (id.), o bien «Aunque Eduardo colaboró con Franco, contribuyó a transformar el sistema económico franquista en mucha mayor medida que los opositores directos de Franco, que no cambiaron nada o más bien poco.» (id.).

Por último, citando un número de 1967 de la publicación norteamericana *The Director*, considera un argumento bien definido el siguiente: «... Barreiros, como gran industrial, haría mucho más que ningún otro por cambiar aquel régimen, resolviendo la necesidad individual del español de participar en la callada revolución de las expectativas «Barreiros del consumidor.» (pp. 574-5).

La síntesis de su vida, según el propio Thomas, vendría a ser la siguiente: «Barreiros fue, en consecuencia, un motor importante en la transformación económica de España, cuyo éxito fue tan notable en comparación con la languidez de la cerrada economía autárquica. Su actividad también marcó el inicio de la transformación de Cuba, y estaba contento de trabajar con Castro.» (p. 575). Se trata en definitiva de un libro ameno e interesante que ayuda a comprender el desarrollo económico de España en una época importante y turbulenta de su historia reciente.

■ Jesús Rodríguez Pineda