

**Paloma FERNÁNDEZ-PÉREZ (coord.), *La profesionalización de las empresas familiares*, Madrid, LID, 2013, 222 pp.**

El libro que ha coordinado Paloma Fernández-Pérez tiene como objetivo contribuir al estudio de la profesionalización de las empresas familiares, abordando la evolución histórica y los debates teóricos del área y realizando un esfuerzo por avanzar en la generalización, más allá de los estudios de caso, y en la comparación internacional. En el fondo de los textos subyace la tensión vivida en el seno de la empresa familiar para adaptarse a la «revolución gerencial» o a la «empresa chandleriana». El reto de la compilación es explicar la supervivencia de las familias en las grandes empresas así como la pervivencia de la empresa familiar en el tiempo, pero también la desaparición de grandes sagas situadas en el origen de importantes empresas. En los seis capítulos que componen el libro y que se resumen a continuación se abordan estos aspectos y se construye un mosaico que permite al lector comprender la dimensión del tema.

Pablo Díaz Morlán hace un esfuerzo por sistematizar el análisis de la sucesión de las empresas familiares desde una perspectiva comparada entre gran Bretaña y España en los siglos XIX y XX. Las fuentes para su trabajo son el *Dictionary of Business Biography* (que recoge 1.166 biografías) y los compendios de biografías de empresarios españoles (que le permiten obtener una muestra de 587 empresarios).<sup>1</sup> Para realizar el análisis establece un corte en 1870 y otro en 1914, de modo que tiene una muestra dividida en tres etapas. Sobre dicha muestra se analiza el modo en que se realizaba la sucesión y la formación del heredero. Los resultados del trabajo indican que la sucesión, aunque dinástica, se desarrolló tempranamente como un proceso empresarial. Pese a resultar poco habitual la planificación formal de la misma, la sucesión se producía en el siglo XIX siguiendo diferentes estrategias; la principal fue la preparación del heredero junto a su progenitor en las tareas dentro de la empresa. De la comparación entre los dos países se establece la similitud en la edad de inicio de las responsabilidades empresariales y se destaca que en ambos países existió lugar para la meritocracia, aunque España tendió a la primogenitura. Asimismo, los empresarios españoles decidieron enviar al extranjero a sus hijos en mayor medida que los británicos y también

1. Torres Villanueva, E., y Tortella, G. (2000), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*; Cabana, F. (2006), *Cien empresarios catalanes*; Vidal, J. (2005), *Cien empresarios valencianos*; Torres Villanueva, E. (2006), *Cien empresarios madrileños*; Parejo, A. (2011), *Cien empresarios andaluces*. Todos ellos editados por LID, además, Carmona, X. (dir.) (2006), *Empresarios de Galicia*, Coruña, Fundación Caixa Galicia.

optaron por una mayor formación académica, mientras que los británicos parecen haber sido más partidarios de la formación práctica.

Paloma Fernández aborda en el segundo capítulo la transición del modelo tradicional de la empresa catalana a un modelo de gestión profesionalizada de gobierno de la empresa familiar, que combinó la formación superior de los directivos y la externalización de algunas necesidades estratégicas de las empresas. La autora sitúa el marco de la discusión en la interpretación de Chandler y apunta que la profesionalización de la dirección se ha estudiado desde la perspectiva de la separación entre gestión y dirección, la de la formación y educación de los directivos y, específicamente para las empresas familiares, la formalización de la sucesión. El análisis que propone para abarcar estos aspectos, se desarrolla en base a fuentes que contienen datos desde el siglo XIX, pero fundamentalmente centra su interés en el siglo XX. El mérito de este trabajo es intentar reconstruir la revolución gerencial en las empresas catalanas con la escasa disponibilidad de fuentes. Las conclusiones a las que llega abren nuevos retos de investigación al establecer una continuidad histórica entre las vías de adaptación de las empresas familiares a los cambios tecnológicos y de mercado, los cuales han facilitado las transformaciones de las últimas décadas. Estos cambios han estado signados, sin duda, porque la empresa familiar ha incrementado la demanda de especialistas en actividades estratégicas y de formación. Buen ejemplo de ello son las escuelas de negocios, como ESADE e IESE, y también los bufetes y despachos de gestores o los cazatalentos y empresas de recursos humanos surgidos al calor de esta demanda.

El trabajo de Miguel A. López-Morell y M. Mercedes Bernabé se ocupa de la formación de los directivos de las empresas familiares en la región de Murcia. Utilizan para ello encuestas realizadas por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia sobre empresas no agrarias en dos fechas: la de 2008 abarca 440 empresas, y la de 1998 que integra 500 empresas, así como datos sobre la formación empresarial de instituciones educativas murcianas. Sus primeras conclusiones indican que la formación universitaria del gerente, no ha significado que el desarrollo durante una década de una empresa murciana sea mejor que el de otra empresa que tenga un gerente peor formado desde el punto de vista académico. Pese a que el nivel de estudios está correlacionado positivamente con el tamaño, la antigüedad y la internacionalización de las empresas, una parte importante de los empresarios murcianos no han manifestado necesidad de formación ni preocupación por el tema. La conclusión de los autores es que el empresario murciano se ha centrado en encontrar oportunidades de negocios más que en introducir innovaciones. Ello ha sido un hándicap para optar por otros sectores productivos que no fueran la agroindustria, la producción, la minería...

Los siguientes dos trabajos se ocupan de historias familiares bancarias. José Luis García Ruiz aborda la historia de cuatro bancos que conoce bien: el Banco Hispano Americano, Banesto, el Banco Central y el Banco Popular. En todos ellos resigue las historias familiares que los constituyeron y las dificultades que ha ocasionado a grandes empresas, la tentación de algunos de sus miembros de actuar como empresas familiares. Lo ejemplifica con algunos de los principales representantes de la banca madrileña: Basagoiti en el Hispano Americano, las seis familias de Banesto (Gómez Acebo, Garnica, Argüelles, Martínez Campos, Álvarez Estrada y De la Mora), Villa-

longa en el Central y los Valls Taberner en el Popular. El siguiente trabajo es un estudio sobre el Banco Ibérico (1946-1977) realizado por Elena San Román, M. Jesús Segovia y Susana Blanco. En él se aborda en primer lugar una síntesis de la historia de las empresas de Ildefonso Fierro Ordoñez, fundador y presidente del Banco Ibérico. A continuación se presenta un análisis de la actividad de dicho banco, construido en base al negocio empresarial familiar. Se establece que el banco se nutría de los negocios familiares dando soporte a las necesidades financieras de la familia y generando beneficios para los accionistas que eran, mayoritariamente, la propia familia. El estudio pone en entredicho la exigencia de profesionalización para garantizar el éxito de la empresa familiar: en un contexto tan peculiar como el de España durante el franquismo no era condición necesaria ni suficiente. Las razones eran otras, como bien sabían los sucesores de Fierro quienes, a fines de los cincuenta habían creado una empresa de publicidad, inventora entre otros del famoso lema: «*Spain is different*».

Finalmente el último trabajo del libro se ocupa del papel de la formación en la consolidación y fortalecimiento de las grandes empresas familiares. Para ello se analiza la empresa familiar mexicana desde 1960 hasta 2008. El autor, Javier Moreno Lázaro, destaca que en México ha existido, en este periodo, un modelo propio de empresa caracterizado por la elevada integración vertical y un fuerte componente familiar. A ello contribuyeron el apoyo del Estado y las virtudes gerenciales de las empresas familiares, que supieron combinar la tradición patriarcal y la modernidad de la dirección empresarial que les llegaba de Estados Unidos. El trabajo destaca la cualificación profesional de los empresarios mexicanos, quienes incorporaron las nuevas técnicas gerenciales norteamericanas y aprovecharon la proximidad no solo para realizar negocios, sino también para incorporar al currículo de sus directivos la formación en centros de educación superior de Estados Unidos.

La historia de la empresa en nuestro país se ha visto muy limitada por la escasez y/o dificultad de acceder a las fuentes. Este libro realiza un notable esfuerzo por reunir evidencias y generar nuevas bases de datos que permitan alimentar el conocimiento y la discusión sobre la forma en que se produjo, y los efectos que tuvo, la profesionalización de la empresa familiar. Desde este punto de vista es un ejercicio muy interesante que establece nuevas propuestas de sistematización y reconstrucción de la historia empresarial. El problema de datos disponibles se pone de manifiesto en muchos de los trabajos. En la mayor parte de ellos se evidencia la necesidad de continuar desarrollando investigaciones que no están muy de moda, como las biografías o estudios sectoriales, pero que son imprescindibles para completar este tipo de análisis que busca ofrecer una mirada integradora. Por otra parte, la presentación que se ofrece de los datos no siempre es la más adecuada para el lector, aunque es útil disponer de la información. Es muy destacable el esfuerzo por sistematizar la información disponible y ofrecer nueva evidencia a la discusión sobre las estrategias de profesionalización de la empresa familiar. En este sentido, el libro abre vías de interpretación muy sugerentes y propone retos de investigación para el futuro.

YOLANDA BLASCO-MARTEL  
*Universitat de Barcelona*