

# LOS EMPRESARIOS ESPAÑOLES DEL SIGLO XX

## NOTAS PARA UN PERFIL DEL EMPRESARIADO ESPAÑOL DE LA PASADA CENTURIA

EUGENIO TORRES VILLANUEVA\*

*Al hilo de la reciente publicación de un libro con los perfiles biográficos de 100 destacados empresarios españoles del siglo XX, en este artículo se repasan algunas de las características más relevantes del empresariado de este periodo con la intención de dibujar un retrato aproximado del mismo. En él se tienen en cuenta aspectos como: el origen de los empresarios, su educación/formación, su actitud ante la innovación, las estrategias de mercado, los estilos de gestión, la actitud ante las relaciones laborales y las relaciones con la política.*

*Palabras clave: historia empresarial, empresarios, España, siglo XX.*

---

### 1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

---

LA HISTORIA Empresarial española viene acumulando con el paso de los años un acervo de estudios que está contribuyendo a mejorar el conocimiento de su objeto de análisis: los empresarios y las empresas, y la influencia que han ejercido en el crecimiento económico de España. Una línea

de trabajo que cuenta cada día con más adeptos y cultivadores, pero que todavía no goza de una firme implantación entre nosotros, es la biografía de empresarios. Hace pocos meses vio la luz una obra (Torres, 2000) que se sitúa en estos parámetros y cuya aparición ha servido para paliar siquiera un poco las deficiencias que se padecen en este terreno. Se trata de un trabajo planteado

\* Eugenio Torres es Profesor Titular de Economía Aplicada de la Universidad Complutense.

376

con ambición y ciertamente novedoso en la literatura española sobre esta materia, en el que por primera vez se ha conseguido reunir en las páginas de un libro el perfil biográfico -las biografías breves- de 100 destacados empresarios españoles, cuya elaboración, por otra parte, lleva la garantía del oficio y el buen hacer de 62 autores, la mayoría de ellos especializados en Historia Económica y/o Empresarial.

Mi propósito en este artículo es sintetizar algunas de las características que pueden extraerse de la información contenida en estas biografías, y ofrecer una primera aproximación de lo que podría ser un perfil del empresario español en el siglo XX. Esta pretensión, no por encomiable y de indudable interés, deja de entrañar riesgos, y por esta razón se hace necesario aclarar de antemano el alcance explicativo que debe atribuirse a cuanto se dice en estas páginas.

En efecto, debe quedar claro, en primer lugar, que una muestra de 100 empresarios se antoja pequeña para deducir de ella características generales de un colectivo que sin duda tiene un tamaño infinitamente

mayor. Pero aquí no se trata de sacar conclusiones definitivas de una investigación amplia y sistemática, que no existe, sino tan sólo de atisbar algunos rasgos, de apuntar algunas características provisionales, que eventualmente puedan servir de hipótesis para investigaciones con objetivos científicos más rigurosos y exigentes.

En segundo lugar, la representatividad de la muestra, en lo que se refiere a los sectores productivos y a las regiones donde los 100 empresarios establecieron -y desde las que desarrollaron- sus iniciativas, puede considerarse aceptable, aunque tampoco aquí se han definido previamente unos criterios explícitos y objetivos en los que basar el proceso de selección. El lector puede comprobar por sí mismo hasta qué punto es correcta esta valoración con sólo repasar el "Índice por sectores" y el "Índice por regiones" que hay al final del libro en cuestión (Torres, 2000, pp. 596-599). En ellos se comprueba, en el primer caso, la variedad de sectores representados, entre los que sobresalen, por este orden, el financiero, el agroalimentario, el de transporte, la construcción, el químico y el extrac-

tivo; y, en el segundo caso, el equilibrio que se ha intentado mantener entre la procedencia regional de los empresarios seleccionados y la importancia económica de cada una de las regiones según su participación “histórica” en el producto interior bruto nacional. Así, el mayor número de representantes los aportan, por este orden, Madrid, Cataluña, el País Vasco, Andalucía y la Comunidad Valenciana.

En tercer lugar, debe tenerse presente el concepto de empresario utilizado, pues esta elección no sólo no es neutral sino que puede contribuir a sesgar el alcance explicativo de las características observadas, sobrevalorando o minusvalorando -no considerando incluso- algunas de ellas. En este sentido, en la “Introducción” (pp. 19-20) se advierte de que se ha empleado un concepto de empresario “intencionadamente amplio con el fin de abarcar el mayor número de experiencias posibles”, incluidas las de quienes han hecho de la gestión -sin participación en la propiedad de la empresa- su principal responsabilidad. Similar grado de amplitud tienen los tres criterios utilizados en la selección de los empresarios: “1) haber

desarrollado iniciativas empresariales innovadoras, 2) haber fundado o impulsado empresas de importancia en su sector, y 3) haber contribuido a su expansión y pervivencia en el tiempo”. De manera que puede decirse que la renuncia a emplear un concepto restrictivo de empresario tiene la ventaja de disponer de un espectro mayor de experiencias empresariales y, por tanto, la posibilidad de ampliar el abanico de características definitorias del objeto de estudio.

Por último, hay que tener en cuenta que este abanico de características está limitado por la cantidad de información que se ofrece de cada personaje en las biografías, materializadas en forma de textos breves. De ahí que el conjunto de características que se recogen a continuación no pueda considerarse, en modo alguno, como un cuerpo completo de rasgos definitorios del perfil de los empresarios españoles del siglo XX, sino más bien, como se ha dicho ya, como una aproximación parcial, que en todo caso pueda ayudar a explorar con más éxito la idiosincrasia de la función empresarial en España.

## 2. LOS ORÍGENES DE LOS EMPRESARIOS

¿DE DÓNDE proceden los empresarios españoles del siglo XX? ¿Cuál ha sido la vía de acceso al desempeño de su función como tales? En general, puede decirse que han sido dos los principales caminos de acceso a la función empresarial en España en el siglo pasado: 1) la familia, es decir, la continuidad en la propiedad y en la gestión de empresas y negocios heredados de la generación anterior, y 2) la vía personal o, dicho de otro modo, los empresarios hechos a sí mismos que han alumbrado negocios o erigido empresas de la nada (o casi) y en ocasiones se han convertido en los fundadores de nuevas dinastías empresariales. En ambos casos, pero especialmente en el segundo, deben tenerse en cuenta algunas observaciones de interés.

La familia, considerada en sentido estricto, parece ser el cauce predominante de acceso a la función empresarial<sup>2</sup>. Se trata, sobre todo, de empresarios que han tomado las riendas de negocios ya establecidos y que han contribuido a hacerlos más sólidos, a acrecentarlos

y a diversificarlos, y esto lo han hecho como herederos de segunda, tercera o cuarta generación -o incluso más-, lo que nos lleva a constatar que un número no despreciable de destacadas iniciativas empresariales del siglo XX echó sus raíces en el siglo XIX. No obstante, puede observarse que la mayor impronta en los negocios o una capacidad empresarial más acusada suele encontrarse con más frecuencia, por lo general, entre los miembros de las generaciones más próximas a los fundadores que entre los de las más alejadas. Pero también existen casos en los que el negocio familiar no ha constituido finalmente la actividad empresarial principal de los herederos, sino que se ha convertido en el trampolín o el pivote desde el que crear otro nuevo, no siempre relacionado con el anterior, que ha llegado a ser el emblema empresarial familiar<sup>3</sup>.

Son varias las razones que avalan la importancia de la familia en la continuidad y desarrollo de las iniciativas empresariales. La familia proporciona confianza para afrontar la gestión diaria de los negocios y solidaridad ante los reveses, pero también es una

fuerza inestimable tanto de recursos financieros (autofinanciación) como humanos (gestión). Y ha de pensarse que estas ventajas se refuerzan y amplían cuando las conexiones entre miembros de varias familias dan lugar a redes de apoyo entre ellas. La creación de estas redes familiares ha sido bastante frecuente en el mundo empresarial español del siglo XX, y sobre ellas se han erigido algunos de los grupos empresariales de carácter familiar más poderosos de este periodo. Es más, cabe pensar que a ello ha contribuido en cierta manera la política de matrimonios practicada -deliberadamente o no- por muchas familias con presencia en el mundo de los negocios.

Sin embargo, la empresa familiar parece tener su talón de Aquiles en la continuidad. El aumento del número de descendientes de una generación a otra y las relaciones existentes entre ellos, la diferente preparación de cada uno -no en todos los casos la más adecuada- para participar en la gestión de la empresa, o el interés por hacerlo, que tiende a disminuir con el paso de las generaciones y el correspondiente aumento del bienestar

alcanzado por los miembros de cada una de ellas, han llevado a algunos a presumir la existencia de un problema de continuidad en la tercera generación, conocido como "síndrome de Buddenbrook", en atención a la novela en la que Thomas Mann cuenta la decadencia de la familia de comerciantes de este nombre (Fernández, 1999). De acuerdo con él, se supone que existe una gran frecuencia de casos en los que es observable la decadencia o desaparición de empresas familiares por dilapidación en consumo suntuario o en inversiones no productivas, por parte de la tercera generación, del patrimonio empresarial heredado. Pero, entre los historiadores de la empresa, se pone en duda la validez universal de esta hipótesis y se defiende que, a la hora de explicar el éxito en la continuidad de la empresa familiar, es más relevante la planificación de la sucesión que haya podido establecerse o no por los responsables de la misma.

Tampoco los datos manejados en este artículo permiten ser concluyentes en uno u otro sentido. De acuerdo con ellos, el problema de la tercera generación, definido como "sín-

380

drome de Buddenbrook”, no es, ni mucho menos, observable con carácter general en España en el siglo pasado, aunque es notorio que los inconvenientes en la continuidad de la gestión familiar de las empresas han tendido a aumentar con cada generación que se ha ido añadiendo a una dinastía empresarial. Los casos observados ofrecen diferentes maneras de resolver este problema. A veces se han establecido códigos muy rigurosos de acceso a los cargos de dirección de las empresas, a veces el problema se ha superado por la mayor tolerancia de los herederos o reforzando el sentimiento de grupo de las ramas familiares involucradas, y a veces también se ha procedido a modificar la forma jurídica de la empresa familiar, convirtiéndola en sociedad anónima, y se han introducido en los puestos de dirección a gestores profesionales sin lazos familiares con los propietarios. Este último procedimiento ha sido cada vez más frecuente con el declinar del siglo, pero hay ejemplos notorios de su uso algunos decenios antes<sup>4</sup>.

En cambio, los datos manejados sí son algo más explícitos sobre los problemas de conti-

nuidad de las empresas familiares, cuando consideramos el entorno en el que se desenvuelven en los momentos de tránsito generacional. Así, parece que los problemas de continuidad suelen ser más acusados –y más difíciles de resolver en el seno de la comunidad familiar– cuando la empresa se enfrenta a un entorno muy cambiante –de cambios rápidos y/o profundos–, o cuando los retos de adaptación a ese entorno son muy exigentes. En estos casos, la unidad de criterio para afrontarlos es más difícil de conseguir o no existe, porque no todos los miembros de la comunidad familiar están dispuestos a realizar el esfuerzo necesario para afrontarlos, o no se tienen las capacidades apropiadas, o ambas cosas a la vez.

En España, un porcentaje no despreciable de desapariciones de empresas familiares ha tenido lugar en el contexto, por un lado, de la crisis económica de los años setenta/primeros ochenta y, por otro, de la entrada de nuestro país en la Unión Europea, con la acentuación de la presión compradora de empresas nacionales, por parte de empresas europeas preferentemente, que esto

ha supuesto. A expensas de un análisis más detenido, puede decirse que la crisis se llevó por delante empresas familiares tanto del sector manufacturero –sobre todo entre las radicadas en industrias maduras (siderurgia, transformación de metales)- como de los servicios (transporte marítimo), aun cuando en ellas los problemas familiares no fuesen aparentemente los relevantes; pero también quitó de en medio a empresas manufactureras con futuro, a las que las desavenencias familiares privaron de continuidad. Por lo demás, la otra vía notable de desaparición de empresas familiares con futuro ha tenido lugar al ser adquiridas por otras empresas nacionales o extranjeras con el fin de aumentar su escala ante la creación del mercado único europeo. El fenómeno ha afectado a empresas familiares de todos los sectores (agroalimentario, manufacturero, servicios) y también ha sido muy variado el tipo de reacciones de los herederos involucrados, si bien, por regla general, el principal problema subyacente en la mayoría de los casos parece haber sido la incapacidad de éstos para acometer conjuntamente una es-

trategia acorde con el nuevo ámbito de competencia al que se enfrentaba su empresa.

Por lo que se refiere a la segunda vía de acceso a la función empresarial, la que he denominado vía personal o de los empresarios hechos a sí mismos, debe decirse que, bajo el común denominador de la valía o el ingenio personal y de la capacidad de iniciativa de estos individuos, en ella confluyen agrupadas experiencias particulares muy diversas, que trataré de sistematizar en la medida de lo posible.

En primer lugar, hay un notable grupo de empresarios de estas características que proceden del mundo profesional, es decir, del ejercicio de una profesión cuyo desempeño está muy relacionado con la actividad que constituirá después el núcleo de su iniciativa empresarial, y también con la práctica de un oficio –de mayor o menor complejidad técnica-, sobre cuya experiencia se asentará después un proyecto empresarial propio. En el primer caso, se trata esencialmente de ingenieros (industriales y de caminos, sobre todo) y de abogados, mientras que en el segundo existe una gran varie-

dad de situaciones: desde el capitán de navío que establece su propia naviera, hasta el trabajador especializado en cerámica que levanta su propia fábrica de porcelanas especiales, pasando por el agente o el inspector de seguros que terminan creando o dirigiendo empresas de importancia en el sector<sup>5</sup>.

Los ingenieros merecen un comentario aparte, pues se trata de un tipo de profesional que la segunda revolución industrial encumbró decisivamente en el ámbito de la empresa, en especial los ingenieros industriales. De la mano casi siempre de banqueros o de capitalistas en el sentido más literal de la palabra, encontramos a muchos de ellos como promotores de empresas químicas, eléctricas o de construcción de maquinaria y de bienes de equipo, entre otras, pero también asumiendo la dirección de las mismas tanto en su vertiente operativa como estratégica<sup>6</sup>. En el caso de los ingenieros de caminos, canales y puertos, por su parte, es muy estrecha y frecuente su vinculación a la creación de empresas constructoras, cuando la obra civil y, en general, el impulso estatal a las obras de in-

fraestructura (red viaria, puertos, embalses, equipamientos colectivos, etcétera) se convirtió en una vigorosa realidad desde la Dictadura de Primo de Rivera en adelante<sup>7</sup>.

En segundo lugar, aunque no es ni mucho menos tan numeroso como el anterior, existe un conjunto de empresarios que han accedido a esta actividad después de curtirse profesionalmente en la arena de la política, en particular, después del desempeño más o menos prolongado de puestos, de naturaleza política o de carácter administrativo, en las diferentes instancias del Estado. Esta clase de empresarios, una de cuyas ventajas sobre los demás está en el dominio de una amplia red de contactos y relaciones con el mundo de la política y de la Administración, ha existido durante todo el siglo XX, pero tal vez es más frecuente encontrarla desde el franquismo en adelante, incluido el período democrático del último cuarto del siglo pasado. Y no está de más observar que esta tendencia puede -es sólo una hipótesis- guardar alguna relación con la proliferación de la empresa pública, tras la creación del INI en 1941, que ha-



bría permitido intensificar la relación y el contacto de políticos y altos funcionarios con el mundo de los negocios y de la empresa privada.

Una variante de este tipo de empresarios hechos a sí mismos, que no es asimilable del todo a la descripción anterior, la constituye los que, dicho de un modo simple pero inconcreto, pueden considerarse como empresarios “franquistas”. No es fácil precisar las características que les son propias y que, al mismo tiempo, los diferencian claramente de sus coetáneos que desarrollaron su actividad empresarial en un entorno tan intervenido como el del periodo franquista. Pero, en aras de la brevedad, diré que se trataría de empresarios cuya actividad como tales arranca casi simultáneamente de la Guerra Civil y que, por una parte, dispusieron de buenos (o muy buenos) contactos con las más diversas instancias de la Administración franquista, lo que les habría permitido obtener ventajas que los demás no consiguieron; y, por otra, que habrían mostrado desde el primer momento una elevada (o plena) identificación con el ideario del Nuevo Estado y, en

especial, con algunas de las virtudes más queridas a los vencedores del conflicto bélico: lealtad, abnegación, sacrificio, esfuerzo, o la capacidad para sacar adelante empresas en las circunstancias más adversas (autarquía), para crear trabajo con ingenio y coraje, o para ejercer en el seno de sus empresas las directrices del rancio paternalismo laboral imperante. En la nómina de quienes recibieron la medalla al mérito en el trabajo durante este periodo encontrará el lector no pocos ejemplos de este prototipo de empresario<sup>8</sup>.

En tercer lugar, existe un grupo de empresarios hechos a sí mismos, que tienen el común denominador de haber pasado previamente por una experiencia migratoria, a los que he llamado “indianos”. Se trata de empresarios nacidos en España, que emigraron al continente americano -Méjico y Cuba serían los países de destino más frecuente-, y que regresaron con capacidades, capitales y proyectos empresariales que se hicieron realidad en poco tiempo<sup>9</sup>. El fenómeno del empresario “indiano”, bastante concentrado por lo demás en las regiones del norte de España, no sólo tuvo lugar

384

en los primeros años del siglo XX a cuenta de la repatriación de capitales subsiguiente al desastre colonial de 1898. Continuó, aunque tal vez con menos brío, durante los años treinta, cuarenta y cincuenta con empresarios que habían emigrado a América en los primeros decenios del siglo, dejando de ser un fenómeno relevante -al menos hasta lo que los datos manejados permiten aventurar- durante la segunda mitad de la centuria.

Por último, existen casos muy singulares que no tienen fácil encaje en los grupos o prototipos antedichos. Uno es Juan March, diferente de la mayoría de los empresarios en muchas cosas, pero especialmente en el tamaño del imperio empresarial que creó, en la dimensión internacional del mismo y, sobre todo, en su capacidad para no reparar en los medios empleados para alcanzar sus fines particulares. No ha habido posiblemente en España ningún otro empresario u hombre de negocios -si exceptuamos tal vez al marqués de Salamanca en el siglo XIX- que haya manejado con más habilidad (al servicio de sus intereses particulares) los más diversos resortes del po-

der político, y no sólo del poder político español. Otro, completamente diferente, es el caso de José María Arizmenzarrieta, el sacerdote vasco que, influido por el pensamiento de los filósofos franceses Maritain y Mounier, impulsó en la postguerra el movimiento cooperativista de Mondragón, cuyos resultados empresariales son hoy bien visibles.

---

### 3. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

---

**¿** QUÉ TIPO de educación y qué nivel de formación han tenido los empresarios españoles del siglo XX? La respuesta a esta pregunta tiene suma importancia si se considera que la educación y formación de los empresarios son factores que pueden ejercer influencia, entre otras cosas, en la gestión y organización de las empresas, en el manejo, control y desarrollo de la tecnología disponible, y en la adopción de un determinado sistema de relaciones laborales.

Los datos revisados apuntan a que el nivel de formación de los empresarios españoles puede considerarse relativamente alto -sobre todo si lo

comparamos con el nivel medio de la población- y tendió a crecer con el paso del siglo<sup>10</sup>, acentuándose en los decenios finales. De los 100 empresarios incluidos en el libro que sirve de referencia a este artículo, la mitad más o menos tiene estudios universitarios<sup>11</sup>, y esta proporción aumenta hasta llegar casi a los dos tercios si incluimos en ese nivel a quienes se graduaron en las Escuelas de Comercio. Dentro de este grupo, casi la mitad completó esta formación reglada con un aprendizaje práctico en el seno de la empresa familiar en virtud de su condición de herederos. En los restantes casos, esta formación práctica, cuando existió, estaría más bien relacionada con el desempeño de su profesión en el período previo a la creación de sus propias empresas -es el caso de los ingenieros, sobre todo-, y no incluiría generalmente un aprendizaje específico de los aspectos propios de la gestión/dirección de la empresa. Además, debe subrayarse que en este grupo de empresarios, poseedores del mayor nivel de formación, se encuentran casi todos los que salieron al extranjero -en particular a Europa (Francia, Ingla-

terra, Alemania)- a completar sus estudios. Aunque no son muchos, se advierte en cambio que se trata de un fenómeno que atraviesa todo el siglo y que no es propio de un período más que de otro.

Frente a este grupo de empresarios con destacados atributos educativos, el resto conforma una amalgama heterogénea, en la que predomina la formación práctica proveniente de la experiencia en actividades y oficios muy diversos, completada en algunos casos -los menos- con formación reglada de nivel inferior al universitario (bachillerato, diplomas de escuelas de Artes y Oficios).

Por otro lado, la formación ha sido una preocupación creciente de los empresarios españoles a lo largo del siglo XX, y esto es detectable al menos en los tres aspectos siguientes. Primero, en su interés porque sus hijos, especialmente los destinados a heredar la dirección de los negocios familiares, mejorasen su nivel de formación, incluyendo cada vez más la realización de estudios en el extranjero. Segundo, en la mejora de la formación general, y de la formación técnica en particular, de sus em-

pleados y trabajadores a través, entre otras cosas, de la creación en el seno de sus empresas de escuelas y centros de capacitación profesional, iniciativas que a veces han sido impulsadas o apoyadas por organizaciones empresariales sectoriales. Y, por último, en el creciente apoyo a la promoción general de la educación y la formación para el conjunto de la sociedad a través de actuaciones de patrocinio y mecenazgo, que habrían dado como resultado la creación de universidades y de otros centros de investigación y educación superior, así como el establecimiento de fundaciones con un variado abanico de objetivos (culturales, educativos, de apoyo a la investigación, entre otros)<sup>12</sup>. No se ignora que en la creación de fundaciones y entidades semejantes han concurrido y concurren razones de diversa índole (fiscales, de imagen pública), pero esto no debe ocultar que, en la realización de sus fines, una buena parte de ellas ha contribuido a mejorar el nivel de formación del país, que es lo que se quiere subrayar en este caso.

#### 4. ACTITUD ANTE LA INNOVACIÓN

¿HAN SIDO innovadores los empresarios españoles? ¿Cuál ha sido su actitud ante esta cuestión, que constituye un aspecto determinante -esencial, de acuerdo con Schumpeter- de la idiosincrasia del empresario? Antes de nada debo decir que el término innovación se entiende aquí en su acepción más corriente de innovación tecnológica (de procesos productivos y de productos), aunque bien puede aplicarse a otros ámbitos del funcionamiento de las empresas, como la comercialización, la organización interna o la gestión.

Es un lugar común entre los historiadores -y, por supuesto, entre la gente corriente- la consideración del escaso carácter innovador del empresario español. En lo que se refiere al siglo XIX, Tortella (1994, p. 190) recalca que los empresarios españoles fueron “administradores capaces más que innovadores arriesgados”. Para el siglo XX, los estudios disponibles no apuntan a una situación muy diferente. El más reciente de ellos (Ortiz-Villajos, 1999), basado en un

análisis pormenorizado de los registros de patentes, concluye que España ha ocupado uno de los últimos lugares en innovación tecnológica, entre los países más desarrollados, durante toda la centuria; que, hasta 1935 al menos, predominaron las patentes extranjeras; y que, dentro de las patentes propiamente españolas, orientadas con preferencia hacia los sectores tradicionales, la mayoría no las registraron empresas sino individuos, lo que apuntaría a que en España no habrían faltado inventores sino iniciativa empresarial para aplicar los inventos disponibles a la producción. El trabajo de Ortiz-Villajos se detiene antes de la Guerra Civil, por lo que sus conclusiones no alcanzan a todo el siglo. Sin embargo, si nos atenemos a la posición retrasada, en relación a los países desarrollados, que todavía mantenía España a finales del siglo pasado en materia de innovación tecnológica, puede pensarse que, en líneas generales, sus hipótesis siguen valiendo también para la segunda mitad del siglo.

Pues bien, los datos utilizados en este artículo refuerzan la idea de que la innovación tecnológica *per se*, es decir, la

creación y aplicación de tecnología nueva y propia, no fue la característica distintiva de los empresarios españoles durante el siglo XX. Su actitud fue más bien de imitación, de copia y adaptación a sus necesidades particulares de la tecnología extranjera que estuvo a su alcance, lo que no impidió que llegasen en ocasiones a desarrollar tecnología propia a partir de dichas imitaciones. Puede decirse, por tanto, que, más que innovadores en sentido estricto, fueron imitadores y difusores de tecnología extranjera en el mercado nacional.

Las formas de la imitación fueron variadas y ninguna de ellas excluyó a las demás, pues de hecho se usaron con frecuencia de manera simultánea. Cabe pensar que algunas de ellas se dieron en unos sectores más que en otros y en unos periodos de tiempo más que en otros, pero la evidencia utilizada no permite avanzar más por este camino. Para empezar, conviene advertir que algunos empresarios españoles del siglo XX tenían antepasados extranjeros (europeos, sobre todo), y esto debió constituir una ventaja para acceder al exterior en busca de informa-

ción y conocimientos sobre el modo de hacer las cosas más allá de nuestras fronteras. Ya se ha dicho antes que también hubo empresarios que salieron al extranjero a completar su formación. En el caso de las empresas familiares, existía cierta tradición, procedente del siglo XIX, por la que muchos herederos, antes de tomar las riendas del negocio familiar, hacían viajes por el extranjero, en los que visitaban las empresas e instalaciones fabriles que eran de su interés, se ponían al día sobre los cambios y nuevas tendencias que afectaban a su industria, y ampliaban su horizonte de conocimientos prácticos. Se iba en busca de novedades de todo tipo, y se regresaba con nuevos saberes y técnicas susceptibles de ser aplicadas en sus propias empresas, con nuevos productos, y también con la posibilidad de establecer relaciones comerciales estables con empresas extranjeras. En ocasiones, la salida al exterior tuvo como finalidad exclusiva la imitación de una determinada técnica o de un determinado producto, para luego reproducirlos aquí.

Otra forma de imitación, muy frecuente y bastante co-

nocida, tuvo lugar a través de la importación de maquinaria y bienes de equipo, así como por medio del establecimiento de redes estables con casas extranjeras para la adquisición de determinadas materias primas, que eran claves para el buen funcionamiento de una industria, como ocurrió, por ejemplo, con las esencias en el caso de la perfumería. De manera semejante, la contratación de técnicos extranjeros para adiestrar a los trabajadores españoles en tareas especiales, para las que se requerían habilidades y conocimientos muy específicos (por ejemplo, en la industria del vidrio, o en la de la cerveza), puede considerarse asimismo una vía de introducción de tecnología extranjera. Otro procedimiento consistió en imitar los productos y las técnicas de las empresas extranjeras establecidas en territorio nacional; y está, por supuesto, el de la adquisición de patentes y licencias extranjeras para su uso en el mercado nacional. Por último, la fórmula de la incorporación de capital extranjero a las empresas españolas a cambio de la aportación de tecnología -lo que hoy se denominaría una unión de riesgo con un socio industrial

o tecnológico- fue también un procedimiento frecuente en los años veinte y treinta y, tras el periodo autárquico más extremo, desde los años cincuenta en adelante.

Pero, aunque el predominio de las conductas imitadoras es incontestable, es necesario dejar constancia de que también hubo empresarios capaces de aplicar tecnología propia, tanto si fue desarrollada por ellos mismos<sup>13</sup> o a partir de la adquisición de patentes nacionales. Junto a ellos, la disponibilidad de tecnología propia ha aumentado con el transcurso del siglo -aunque no tan deprisa como sería necesario- a medida que algunas empresas han creado sus propias capacidades tecnológicas a partir de las habilidades y conocimientos acumulados en el proceso de aplicación y desarrollo de la tecnología importada<sup>14</sup>.

---

## 5. ESTRATEGIA DE MERCADO

---

**E**STA ES una cuestión que abarca muchos más aspectos que los que es posible reflejar aquí con los datos manejados. No se pretende, pues, entrar en explicaciones sobre el nivel de

competencia existente en los mercados, el grado en el que ésta era asumida por los empresarios o, por el contrario, su disposición a conculcarla por medio de las más variadas estrategias de colusión. Tampoco se trata de insistir en las formas de acción colectiva puestas en práctica por los empresarios para presionar al poder político a fin de proteger al mercado nacional de la competencia foránea, o para acentuar una política de intervención estatal que limitase la competencia. Mi propósito es comprobar simplemente cuál ha sido el mercado relevante para los empresarios españoles, si se trataba del mercado nacional exclusivamente o si la proyección al exterior y la conquista de mercados en el extranjero han representado un aspecto relevante de su estrategia en este terreno.

Lo dicho en el epígrafe anterior sobre la actitud de los empresarios ante la innovación tecnológica prefigura en gran medida lo que ocurrió en sus estrategias de mercado, pues no es fácil suponer que empresarios que necesitaron traer del exterior las innovaciones tecnológicas para el buen funcionamiento de sus empresas fue-

390

sen capaces de disputar a sus proveedores los mercados internacionales, e incluso de competir con ellos en el mercado doméstico. Su debilidad en este punto habría sido una de las razones por las que muchos buscaron la protección estatal frente a la competencia extranjera.

En efecto, para la mayoría de los empresarios españoles considerados en este trabajo el mercado nacional, estuviese o no protegido, fue el objetivo exclusivo o preferente de su estrategia en este terreno. En muchos casos, además, el mercado nacional se fue ganando poco a poco desde la base de mercados locales -provinciales o regionales-, y este fenómeno es observable tanto en el periodo anterior a la Guerra Civil como durante los años cincuenta, sesenta y setenta. De todas formas, la estrechez del mercado doméstico, su crecimiento relativamente lento, al menos durante la primera mitad del siglo, y la variabilidad de la demanda fueron factores que contribuyeron a que muchos empresarios adoptasen una estrategia de diversificación, aprovechando las economías de escala o de gama de su negocio principal (Comín y

Martín Aceña, 1996, pp. 89-91) o abriendo nuevas líneas de negocio más o menos relacionadas con éste. Además de diversificar el riesgo, esta estrategia les permitió mejorar su conocimiento del mercado interno y aprovechar las posibilidades de crecer dentro de él.

De hecho, en el periodo anterior a la Guerra Civil fueron muy pocos los empresarios que se plantearon la conquista de mercados externos a través de la exportación, si exceptuamos a los que poseían empresas en sectores con ventaja comparativa, como era el caso de la industria extractiva (mineral de hierro), de la agroalimentaria (aceites, vinos) o de alguna rama de la química (resinas). Además, quienes lo hicieron -empresas de perfumería o de edición, por ejemplo- nunca alcanzaron una actividad exportadora relevante, sino que más bien se trataría de una parte secundaria -testimonial incluso- del conjunto de sus ventas, siendo los mercados latinoamericanos, especialmente Argentina y Méjico, sus principales destinatarios.

Este panorama empezó a cambiar una vez que quedó atrás el periodo más duro del



aislamiento y la autarquía. Desde los años cincuenta en adelante, las ventas en el exterior tomaron poco a poco carta de naturaleza en la estrategia comercial de un número cada vez mayor de empresas y sectores, aunque el mercado nacional siguió constituyendo el referente principal. Las empresas españolas -en especial las de bienes de consumo- dedicaron cada vez más recursos (marcas, publicidad, técnicas de venta) a su expansión en un mercado interno en crecimiento, de manera que la exportación resultó ser muchas veces la vía de salida de los excedentes que se acumulaban en los periodos de retraimiento de la demanda doméstica.

Hasta después de la crisis económica de los años setenta/primeros ochenta y del nuevo escenario económico que supuso la entrada de España en la Unión Europea, no se puede decir que la penetración y expansión en los mercados exteriores haya sido un objetivo bien identificable de la estrategia de mercado de un número significativo de empresas españolas. De manera que el fenómeno de internacionalización que han prota-

gonizado muchas de ellas se concentra en los tres últimos lustros del siglo XX. En él destaca, en primer lugar, el creciente peso que han ido teniendo las ventas en el exterior en el conjunto de las ventas de las empresas españolas y, en segundo lugar, las estrategias de multinacionalización que han seguido algunas de ellas, mediante la creación de filiales o por medio de otras fórmulas societarias y de cooperación con empresas foráneas, para consolidar su presencia en los mercados exteriores y desarrollar nuevas estrategias de expansión en ellos.

---

## 6. DIRECCIÓN Y GESTIÓN

---

¿CÓMO HAN DIRIGIDO sus empresas y negocios los empresarios españoles? ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen su gestión al frente de las mismas? Teniendo en cuenta que el control efectivo de la dirección de las empresas está relacionado con el tipo de propiedad de las mismas, es posible encontrar alguna clave para responder a estas preguntas en la tipología hecha en el epígrafe 2. En él se indica que las dos formas pre-

392

dominantes de acceso a la condición de empresario, al menos para la muestra que se está utilizando aquí, han sido la vía familiar (herencia de una generación a otra) y la denominada vía personal (empresarios hechos a sí mismos). Pues bien, en el primer caso, la propiedad completa -en todo caso mayoritaria- ha correspondido habitualmente a una familia, y el heredero en cuestión ha asumido el control de la empresa y su dirección. En el segundo caso, aunque las situaciones son más variadas, puede decirse que, por lo general, el empresario hecho a sí mismo ha liderado la fundación de empresas y controlado su dirección, y esto ha ido unido frecuentemente a la aportación de la parte más significativa del capital. De manera que, en ambos casos, puede hablarse de un elevado control de la dirección y de la gestión de las empresas por sus principales propietarios, circunstancia que al mismo tiempo refleja un alto grado de asunción de riesgo por parte de ambos tipos de empresarios.

En consonancia con lo anterior, existe sin duda un predominio de las formas personalistas y centralizadas de direc-

ción y gestión frente a otras más profesionalizadas y con cierto grado de delegación de las funciones y responsabilidades directivas. La impronta personalista y centralizada de la gestión supone que el empresario ha retenido para sí no sólo la dirección estratégica de sus empresas sino también la gestión operativa (la resolución de los asuntos más importantes del día a día). Ciertamente es que, para el mejor desempeño de estas funciones, los empresarios se han rodeado de asesores, de técnicos -por lo general ingenieros-, de empleados cualificados y de personas de su confianza, que han supervisado las diferentes áreas del negocio (administrativa, de producción, comercial), pero pocas veces estas personas han disfrutado de la autonomía suficiente para tomar decisiones bajo su propia responsabilidad.

Este modelo de gestión es, desde luego, predominante en el periodo anterior a la Guerra Civil, y sólo en algunos casos -muy pocos- es observable cierta sensibilidad del empresario a delegar algunas funciones y a elevar la profesionalización de la gestión. Hasta los años cincuenta y, más aún, los sesenta no se observan cam-

bios significativos en este sentido. La impronta personalista no se pierde del todo, pero cada vez más un número mayor de empresarios asume y fomenta en sus empresas la profesionalización de la gestión, la formación de equipos de profesionales a los que se incentiva y se les confiere la dirección de las diferentes áreas de la empresa, con un grado de autonomía impensable dos o tres décadas antes. Estos cambios estarían relacionados con el mayor tamaño de las empresas y con la creciente complejidad tanto de su organización como de la tecnología utilizada, pero también con el mayor nivel educativo del país y el consiguiente aumento de la oferta de titulados con formación adecuada a estas necesidades.

Esta tendencia se ha acentuado con el declinar del siglo y, aunque pueden encontrarse casos en los que la fuerte personalidad del empresario impregna todavía la dirección de sus negocios o de su grupo de empresas<sup>15</sup>, la profesionalización de la gestión -inclusive en estos casos- se ha convertido en un fenómeno dominante en los tiempos más recientes. Es, por otra parte, la alternativa

que han seguido un número considerable de empresas familiares para afrontar el nuevo escenario de competencia dibujado a partir de la entrada de España en la Unión Europea.

---

## 7. ACTITUD ANTE LAS RELACIONES LABORALES

---

LA ACTITUD de los empresarios españoles en lo que se refiere a las relaciones con sus trabajadores viene prefigurada en cierta medida por lo dicho en el epígrafe anterior. Durante mucho tiempo ha predominado en ellos una actitud paternalista, que hunde sus raíces en el siglo XIX, pero que no ha perdido vigencia del todo hasta bien avanzado el siglo XX. Esta actitud se caracteriza, por un lado, por el ejercicio incuestionable de la autoridad del empresario en su empresa -la figura de jefe- y, por otro, por la concesión de una serie de auxilios complementarios del sueldo o salario (seguros sociales, ayudas sanitarias, educativas, alimenticias, de vivienda, etcétera) -la figura de protector-. La concesión de estas prestaciones y auxilios se

394

consideraría voluntaria, pues derivaría más de la generosidad del empresario que del reconocimiento del derecho de los trabajadores a recibirlas, aunque es cierto que el Estado forzó en ocasiones el reconocimiento de esos derechos por parte de los empresarios<sup>16</sup>. Además, en tanto que el Estado incrementó este tipo de intervenciones con el paso del tiempo, puede decirse que los empresarios se vieron cada vez más impelidos a mantener y/o aumentar esta clase de prestaciones y, en el fondo, a reconocer el derecho a recibirlas que asistía a los trabajadores. De ahí que en una parte de las empresas -las grandes en concreto- más que de paternalismo debe hablarse de bienestar industrial. En ambos casos las prestaciones son semejantes, pero en este último su concesión es sistemática a todos los trabajadores y no discrecional, sobre la base de la relación personal empresario/trabajador.

Jefe más o menos autoritario y padre más o menos protector han sido, pues, las dos caras de la misma moneda y los dos rasgos que mejor han definido las relaciones de muchos empresarios con sus tra-

bajadores durante, al menos, la primera mitad del siglo XX. Los fines perseguidos por esta manera de actuar han sido: mantener la paz social dentro de sus empresas, evitar la influencia de los sindicatos de clase en ellas y conseguir el mayor grado de identificación de los trabajadores con las mismas. Estos objetivos han sido especialmente perseguidos en el caso de las empresas de tradición familiar, a veces muy enraizadas en un determinado territorio de la geografía nacional, en las que la relación personal del empresario con sus trabajadores y empleados y la fidelidad de muchos de ellos -en ocasiones premiada con pequeñas participaciones accionariales- ha permitido asimismo que no pocos puestos de trabajo hayan pasado de padres a hijos, y que el parentesco haya sido la mejor carta de presentación para aceptar a los nuevos. No obstante, debe admitirse también que en la base de este paternalismo industrial se encuentran las convicciones católicas de la mayoría de los empresarios; convicciones que, en materia social y laboral, recibieron una clara orientación de búsqueda de un orden cristiano, basado

en la justicia social, a partir de la encíclica *Rerum novarum*, promulgada por León XIII en 1891. Su influencia ha sido profunda y prolongada entre el empresariado español, siendo una de sus primeras manifestaciones más notorias la aparición de los sindicatos católicos en los primeros años del siglo XX, apoyados en ocasiones por destacados empresarios como el segundo marqués de Comillas o el conde de Güell, que practicó los principios de esta doctrina en sus empresas textiles (colonia Güell).

El paternalismo industrial reverdeció durante el periodo franquista, especialmente durante los años cuarenta y cincuenta. Un Estado autoritario y paternalista, como el que nació de la Guerra Civil, fue un buen caldo de cultivo para que la figura del empresario como jefe y protector recuperase protagonismo y, al mismo tiempo, calase hondo entre los nuevos empresarios identificados con el ideario interclasista de las autoridades franquistas. Cierto es que se trataba de un paternalismo industrial dirigido desde arriba, por medio de leyes y normas obligatorias, que afectaban tanto a los salarios como a las diferentes pres-

taciones sociales, y esto lo hace diferente del paternalismo industrial del primer tercio del siglo. Pero no es menos cierto que, bajo la cobertura de esa legislación social y laboral, muchos empresarios modulaban su aplicación con cierta discrecionalidad en el interior de sus empresas, singularizando su propio perfil paternalista.

A partir de los años sesenta se desdibujan hasta desaparecer los principales rasgos de este tipo de paternalismo industrial. Por una parte, el reconocimiento de la negociación colectiva, primero, y de la libertad sindical, después, han dejado fuera del alcance exclusivo del empresario todo lo relacionado con la determinación del salario y las demás condiciones de prestación del trabajo. Por otra, la progresiva asunción por el Estado de las diferentes prestaciones sociales, núcleo de lo que hoy se conoce como Estado del bienestar, ha vaciado la capacidad de actuar discrecionalmente que han tenido los empresarios en esta materia. No obstante, no puede decirse que haya desaparecido del todo la concepción paternalista de las relaciones laborales, al menos en el

396

ámbito de las empresas de tamaño más pequeño y, en general, en las de carácter familiar que no han llegado todavía a ser grandes empresas.

Por último, hay un aspecto de las relaciones laborales -el de la mejora de la productividad- que ha ido ocupando un papel cada vez más importante entre las preocupaciones de los empresarios españoles a medida que ha avanzado el siglo. Para ellos, este objetivo fue secundario en el periodo anterior a la Guerra Civil, debido tanto a la necesidad de inmunizarse frente a los conflictos obreros y de preservar la paz social en sus empresas, como al bajo nivel de competencia existente en muchos sectores fuertemente protegidos. De ahí que, hasta lo que hoy sabemos, apenas si tuvieron entonces implantación en España las doctrinas que, como la Organización Científica del Trabajo, daban cuenta de los procedimientos más apropiados para incrementar la productividad.

La Organización Científica del Trabajo se introdujo en España durante los años cuarenta y cincuenta, promovida incluso por la política autárquica (Comín y Martín

Aceña, 1996, pp. 103-4), una vez que el Nuevo Estado aseguró la paz social de forma autoritaria. Acentuó su implantación durante los años sesenta, pero esto no fue suficiente para asegurar su predominio como modelo de organización del trabajo. Antes bien, la influencia de la doctrina de la Iglesia católica entre el empresariado español contribuyó de forma decisiva a que fuese el modelo de relaciones humanas (*Human Relation Approach*) el que se impusiese con un mayor grado de aceptación. Sobre la base de este modelo, en los años ochenta y noventa, han sido cada vez más los empresarios que han puesto el énfasis en la formación, desarrollo e incentivos a los recursos humanos, como remedio más eficaz para la mejora de la productividad en un contexto de mayor competencia que el existente durante los años del desarrollismo.

---

## 8. RELACIONES CON LA POLÍTICA

---

UNA PARTE de los historiadores económicos actuales sostiene la tesis de que los empresarios

españoles fueron capaces, desde el final del siglo XIX, de ejercer una notable influencia sobre las instituciones del Estado, en general, y sobre los gobiernos, en particular, en defensa de sus intereses particulares. El éxito de esta capacidad de presión, ejercida en la mayoría de los casos por agrupaciones empresariales particulares, defensoras de intereses sectoriales -por tanto, muy específicos-, se habría traducido en una política económica de corte proteccionista y corporativista, que habría favorecido la búsqueda de rentas, por parte de los empresarios, en la esfera de actuación de la Administración pública, en menoscabo de la competencia y de la obtención de beneficios en el mercado (Fraile, 1991). Además, dados estos incentivos, cabe pensar que este comportamiento se extendió por muchos otros sectores, sobre los que todavía se sabe poco. Subyace a esta tesis la idea de la debilidad del sistema político de la Restauración y la capacidad de los empresarios para orientar en su favor la conducta y decisiones de los políticos.

Esta tesis es puesta en entredicho por una influyente

corriente de historiadores políticos, para quienes no existió esa subordinación de la política a los intereses empresariales. Desde este planteamiento se postula la relativa autonomía con la que funcionó el sistema político del resto de los intereses corporativos -no sólo empresariales-, la importancia que tuvo el juego de los intereses partidistas de los propios políticos en las decisiones adoptadas por los gobiernos, y también la disparidad de intereses empresariales, que habría hecho imposible verdaderamente esa pretendida subordinación de la política a sus directrices (Cabrera, 1997).

No es éste el lugar para discutir estas tesis, ni tampoco para aportar la evidencia necesaria con la que criticarlas o rebatirlas. De hecho, los datos extraídos de los perfiles biográficos analizados son bastante pocos en cuanto a la información con la que acometer una tarea de tal calado. Son datos sobre la relación directa de los empresarios con la actividad política a través de los puestos de responsabilidad política que ocuparon, o de los cargos que detentaron en los organismos estatales de carácter corporativo, la mayoría de

398

los cuales eran titulares de competencias y funciones directamente relacionadas con la economía. Y un análisis más completo y riguroso requeriría otra clase de datos, entre ellos los referentes a las relaciones personales, familiares, profesionales e informales, en general, entre empresarios y políticos (Pro, 1997), algo que no está a mi alcance en este trabajo.

De todas maneras, es posible apuntar algunas cosas de interés. Así, destaca la frecuencia con la que se puede encontrar a los empresarios ocupando escaños en el Congreso o en el Senado durante el periodo de la Restauración (aproximadamente la cuarta parte de la muestra considerada). Como en muy pocos de ellos la impronta de la política profesional oculta su personalidad de empresarios, cabe suponer que su presencia en los órganos del poder legislativo estaba directamente relacionada con su deseo de estar presentes y tener capacidad de influencia en la elaboración de leyes que afectaban directa o indirectamente a sus intereses económicos. Y esto, como digo, sin saber qué otro tipo de relaciones de carácter in-

formal mantenían con muchos otros diputados y senadores, algunos de los cuales ejercían, en su vida profesional, la representación de empresas y organizaciones empresariales concretas.

Este nivel de vinculación directa con el Parlamento se redujo muy significativamente durante la Segunda República, y no parece haberse recuperado de manera apreciable más tarde en las restantes etapas políticas por las que ha atravesado España en el siglo XX. Así, durante el franquismo, son relativamente pocos los empresarios que pasaron por los asientos de las Cortes ostentando la condición de procuradores. Lo de pocos debe entenderse, en todo caso, en relación con la proporción de empresarios que fueron diputados y senadores durante la Restauración. Y, en la etapa democrática del final del siglo, su presencia directa en el Parlamento se asemeja más al nivel realmente bajo del periodo republicano que al de cualquier otro. De ahí que, para el análisis de estos periodos sea probablemente muy reveladora la información que pueda obtenerse sobre las relaciones de carácter informal entre empre-



sarios y políticos, a las que antes me he referido. En todo caso, por lo que se refiere al periodo franquista, puede suponerse que el interés de los empresarios por estar en una institución como las Cortes, en la que no se decidía ni aprobaba nada de importancia que no viniese aprobado de antemano desde otras instancias del poder político, era más bien secundario. Sin duda, su influencia en las instituciones franquistas se ejerció mucho menos por cauces formales y mucho más por los vericuetos de la relación personal, ya fuese de amistad, familiar, ideológica o de cualquier otro signo.

En cambio, la presencia de los empresarios -también la de las personas que representaron sus intereses- es constante en todas aquellas entidades de carácter corporativo que los gobiernos crearon para asesorar y orientar su política económica. Eso ocurrió, por ejemplo, en la Junta de Aranceles y Valoraciones, en la Comisión de Fomento de la Producción Nacional, en el Consejo de Economía Nacional, en el Consejo Superior Bancario, en el Instituto Nacional de Previsión, etcétera. Junto a

ellas, destaca la presencia de los empresarios y sus representantes en los órganos de intervención que se crearon en todos los sectores productivos durante los años de la autarquía, al objeto de aplicar la política de extrema intervención económica que se llevó a cabo en ese periodo.

Por último, los datos manejados también permiten concederle cierta importancia a la participación directa de los empresarios en la política local, ocupando concejalías y alcaldías en los ayuntamientos y, en menor medida, como presidentes de diputaciones provinciales. Dado que en ningún caso se trataba de políticos profesionales, dado que se ha solido ejercer este tipo de responsabilidades en la localidad donde se encontraban domiciliados los principales negocios de los empresarios implicados, y dado que es evidente la influencia social que éstos ejercían en sus respectivos territorios, es difícil suponer que sus intereses particulares quedaran claramente desligados de la capacidad de decisión política que estos cargos les permitieron ejercer.

## 9. CONCLUSIÓN

LA INFORMACIÓN manejada en este artículo sólo permite apuntar con trazos gruesos algunas de las características más representativas de los empresarios españoles del siglo XX. De acuerdo con ellas, es posible dibujar un perfil provisional del empresariado de la pasada centuria, cuyos contornos, así como la gama de sus colores, todavía distan mucho de ser los más apropiados para conocer con rigor la idiosincrasia de este grupo social.

De acuerdo con lo dicho hasta aquí, los empresarios españoles del siglo XX son, en parte, herederos de empresas familiares, algunas de las cuales echan sus raíces en el siglo XIX y, en parte, son empresarios hechos a sí mismos, proceso resuelto en gran medida a partir de una experiencia previa de carácter profesional y técnico (ingenieros). Su nivel educativo es alto, superior probablemente al del promedio del conjunto de la población, y se ha completado, en algunos casos, con formación en el extranjero y, en la mayoría, con formación de carácter práctico. No son propiamente empresa-

rios innovadores en el sentido de crear tecnología propia nueva, sino que su papel ha sido más bien el de imitadores y difusores de la tecnología extranjera en el territorio nacional. Su estrategia de mercado se ha concentrado preferentemente en el mercado nacional, y sólo al final del siglo han añadido la conquista de los mercados exteriores como un objetivo bien definido en este terreno. Han tendido a ejercer las funciones de dirección de sus empresas de una manera personalista y centralizada, retrasando los cambios hacia una gestión profesionalizada y con cierto nivel de descentralización hasta el último tercio de la centuria. En consonancia con lo anterior, su concepción de las relaciones laborales ha sido predominantemente paternalista hasta bien avanzado el siglo XX, momento en el que se han abierto hacia formas más científicas de organización del trabajo, en busca de la mejora de la productividad de sus empresas. Por último, hay evidencia de que su influencia en la actividad política se canalizó a través de su participación directa en ella, sobre todo en el primer tercio del siglo, aunque de mucho más ca-

lado y efectividad debió ser la que se materializó a través de las relaciones informales con los políticos. Pero ésta es sólo una conjetura que necesita ser más y mejor contrastada.

## BIBLIOGRAFÍA

Cabrera, Mercedes (1997), “La modernización política. Los empresarios en la historia de España”, *Papeles de Economía Española*, nº 73, pp. 272-284.

Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (1996), “Rasgos históricos de las empresas en España. Un panorama”, *Revista de Economía Aplicada*, vol. IV, nº 12, pp. 75-123.

Fernández, Paloma (1999), “La empresa familiar y el ‘síndrome de Buddenbrook’ en la España contemporánea: el caso Rivièrè (1860-1979)”, en Carreras, A., Pascual P., Reher D. y Sudrià, C. (eds.), *Doctor Jordi Nadal. La industrialización y el desarrollo económico de España*, Universitat de Barcelona, Barcelona, pp. 1398-1414.

Fraille, Pedro (1991), *Industrialización y grupos de presión. La economía política de la pro-*

*tección en España, 1900-1950*, Alianza, Madrid.

Jiménez Araya, Tomás (1974), “Formación de capital y fluctuaciones económicas. Materiales para el estudio de un indicador: creación de sociedades mercantiles en España entre 1886 y 1970”, *Hacienda Pública Española*, nº 27, pp. 137-185.

Miguélez, Faustino y Prieto, Carlos (1995), *La relaciones laborales en España*, Siglo XXI, Madrid.

Ortiz-Villajos, José Ma<sup>a</sup> (1999), *Tecnología y desarrollo económico en la historia contemporánea: estudio de las patentes registradas en España entre 1882 y 1935*, Oficina Española de Patentes y Marcas, Madrid.

Pérez Díaz, Víctor (1985), “Los empresarios y la clase política”, *Papeles de Economía Española*, nº 22, pp. 2-37.

Pro, Juan (1997), “De empresarios modernos y malvados patronos en la España del siglo XX”, *Papeles de Economía Española*, nº 73, pp. 294-304.

Sierra, José (1990), *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*, Siglo XXI, Madrid.

EUGENIO TORRES VILLANUEVA

402

Torres, Eugenio, (dir.) (2000), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, LID Editorial Empresarial, Madrid.

Tortella, Gabriel (1994), *El desarrollo de la España contem-*

*poránea. Historia económica de los siglos XIX y XX*, Alianza, Madrid.

Tortella, Gabriel (2000), "Prólogo", en Torres, E. (dir.).



NOTAS

403

1 Este trabajo forma parte del proyecto de investigación SEC2000-1084, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Una primera versión del mismo fue expuesta en el Seminario *Empresas y empresarios en la Europa contemporánea*, organizado por la Universidad de Alicante en Benissa en julio de 2000. Agradezco los comentarios de algunos de los asistentes, que naturalmente están eximidos de responsabilidad sobre cualquier error que pueda existir en estas páginas.

2 El predominio de la empresa familiar, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas, ha sido puesto de manifiesto en trabajos como el de Comín y Martín Aceña (1996), pp. 79-81. Por otro lado, si consideramos el conjunto de la empresa española, el predominio de la iniciativa empresarial de carácter familiar puede haberse mantenido hasta muy avanzado el siglo XX. Así, si asociamos la empresa familiar preferentemente con formas jurídicas diferentes a la sociedad anónima (sociedad colectiva, comanditaria, sociedad limitada), tenemos que en España el ritmo de creación de nuevas empresas con forma de sociedades anónimas no superó a las otras formas jurídicas hasta los años cincuenta del siglo pasado (Jiménez Araya (1974),

pp. 148-9). Esta suposición no desentona con la afirmación que se hace en Fernández (1999), p. 1399, de que las empresas familiares fueron la mayoría hasta la Segunda Guerra Mundial en gran parte de Europa y de Asia.

3 Son significativos al respecto los casos de Torcuato Luca de Tena, fundador de *Prensa Española*, y de José Meliá, fundador de la agencia de viajes y de la cadena de hoteles que llevó su nombre. También lo es en gran medida la experiencia de los hermanos Roca Soler, fundadores de la *Compañía Roca Radiadores*.

4 El más conocido es el de los hermanos Urquijo Ussía, que en 1918 transformaron la sociedad familiar *Urquijo y Compañía* en sociedad anónima, con el nombre de *Banco de Urquijo*, e incorporaron a Valentín Ruiz Senén a las tareas de dirección de la nueva sociedad y de sus numerosas empresas filiales o participadas. Este puesto de gestor ajeno a la familia propietaria fue desempeñado después, entre los años cuarenta y setenta, por otro ilustre gerente: Juan Lladó Sánchez-Blanco. Menos conocido, pero no por ello menos interesante, es el caso de los hermanos Roca Soler, que en 1974 pusieron en manos de Salvador Gabarró Serra, un empleado ajeno a la familia propietaria,

la gerencia de la *Compañía Roca Radiadores, S.A.*

5 Del primer caso pueden encontrarse algunos ejemplos, tanto entre los navieros vascos como entre los de otros territorios costeros. Del segundo es muy representativo el ejemplo de los valencianos hermanos Lladró. Y del tercero lo son las experiencias de Jesús Serra Santamans (*Catalana-Occidente*) y de Ignacio Hernando de Larra-mendi (*MAPFRE*).

6 Ejemplos muy significativos son los de José Tartiere (*Santa Bárbara*), Juan Urrutia (*Hidroeléctrica Ibérica*), José Ortiz Echagüe (*Construcciones Aeronáuticas*), Nicolás M<sup>a</sup> de Urgoiti (*Papelera Española*) o Pere Duran i Farell (*Gas Natural*).

7 Tres casos pueden servir de referencia: José María Aguirre Gonzalo (*Agromán*, creada en 1927), José Entrecanales (*Entrecanales y Távora*, 1931) y Rafael del Pino (*Ferrovial*, 1952).

8 Algunos de los representantes más conocidos de esta clase de empresarios son: los valencianos Luis Suñer y José Meliá, el catalán José Banús y el navarro Félix Huarte.

9 Casos significativos son los de Antonio Basagoiti (*Banco Hispano Americano*, fundado en 1900), Pepín Fernández (*Sederías Carretas*, 1934, y *Galerías Preciados*, 1943), Ramón Areces (*El*

*Corte Inglés*, 1940), los hermanos Gómez Cuétara (*Galletas Cuétara*, 1951) y Marcelino Elosúa (*Elosúa*, 1927).

10 Tortella (2000), p. 16, subraya también este mismo fenómeno.

11 Destacan por encima de cualquier otra titulación los abogados y los ingenieros, como ya se observó más arriba, aunque hay también algún farmacéutico, arquitecto y economista, siendo este último título el de más reciente incorporación al curriculum de los empresarios. En cuanto a los ingenieros, predominan los industriales y de caminos, y en mucha menor proporción encontramos ingenieros de minas, agrónomos, químicos y militares.

12 Casos muy significativos de universidades privadas creadas con el patrocinio directo de empresarios particulares o de fundaciones de carácter empresarial son: la Comercial de Deusto, pionera de lo que hoy se conoce como escuela de negocios (constituida en 1916), la Universidad Pontificia de Comillas, asociada al marqués del mismo nombre y, más recientemente, la Universidad de Mondragón, creada como parte del entramado empresarial de *Mondragón Corporación Cooperativa*. Por lo que se refiere a las fundaciones nacidas del legado de empresarios o de empresas concretas, su número es demasiado amplio para recogerlo aquí.

13 El textil fue uno de los sectores donde ocurrió esto con más frecuencia durante el primer tercio del siglo. Asimismo, hay experiencias singulares destacables en otros sectores. Así, el caso de la *Hispano Suiza* en el sector del automóvil, el de *Patentes Talgo* en la fabricación de material de transporte ferroviario, el de la familia Raventós (*Codorníu*) en la elaboración de vinos espumosos, o el de los Gómez Cuétara (*Galletas Cuétara*), ejemplo de dinamismo en la innovación de producto en el ámbito de la industria galletera.

14 Aunque se podrían citar también varios ejemplos bien ilustrativos de este fenómeno, señalaré únicamente el de la industria farmacéutica, en la que se encuentran los casos de *Laboratorios Uriach*, *Ferrer Internacional* y *Zel-tia*, entre otros, que han desarro-

llado productos propios a partir de la investigación de laboratorio.

15 Un buen ejemplo de esto es Tomás Pascual Sanz, presidente del *Grupo Leche Pascual*.

16 Sirva como ejemplo la ley de comunicaciones marítimas de 1909, promulgada siendo presidente del Gobierno Antonio Maura, por la que el Estado concedía primas y auxilios a las industrias marítimas (marina mercante y construcción naval). Pues bien, la ley obligó también a las empresas navieras y a las de construcción de buques que recibiesen esas primas a crear instituciones de protección social para sus trabajadores y a destinar a su sostenimiento una parte de las ayudas recibidas del Estado.

