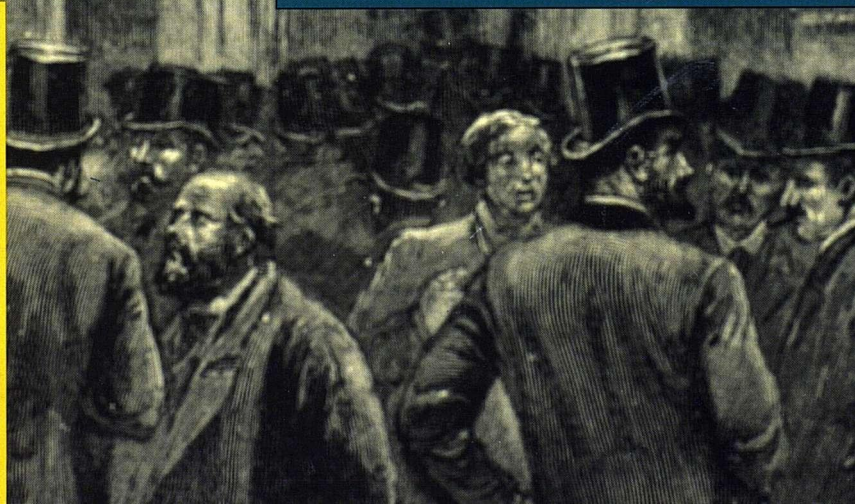


Caballeros y empresarios

El hombre de negocios victoriano

Jesús M. Zaratiegui

COLECCIÓN EMPRESA Y HUMANISMO





La empresa es una institución decisiva para el desarrollo económico, la dinamización de la sociedad y la promoción de las libertades personales y públicas. Su vitalidad expresa la creatividad del entramado social y la capacidad de los ciudadanos para afrontar los desafíos económicos, sociales y culturales del momento presente.

Las raíces de la capacidad de emprender se encuentran en la persona humana. Hoy ya sabemos que los problemas más importantes de la empresa no son los tecnológicos, sino los antropológicos y sociológicos. El actual directivo empresarial no es sólo un experto o un estratega; ha de ser sobre todo, un humanista capaz de conocer con profundidad y rigor a los hombres y a su entorno social.

Este convencimiento ha motivado que las mejores Empresas de todo el mundo se acerquen a los saberes humanísticos; en busca de respuestas para los retos de una sociedad cada día más compleja y cambiante. El diálogo continuo entre la Empresa y la Universidad, entre directivos y académicos, es mucho más que una moda: es una exigencia de la hora actual.

El Seminario Permanente «Empresa y Humanismo» ofrece un amplio marco para este encuentro entre visiones complementarias que mutuamente se enriquecen. Es una iniciativa lanzada para servir de catalizador intelectual y operativo. Su labor

se plasma en un equipo estable de investigación; así como en la organización de encuentros entre profesionales de la Empresa y cultivadores de

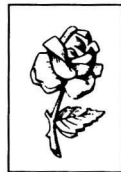
las humanidades. Los resultados de estas tareas se difunden por medio de publicaciones y servicios de documentación.

Este Seminario Permanente ha surgido de la colaboración entre las **Facultades de Filosofía y Letras y de Ciencias Económicas y Empresariales, e IESE de la Universidad de Navarra** y las siguientes Empresas: **Banco Bilbao Vizcaya, Compañía Sevillana de Electricidad, Iberdrola e IBM**. Las Empresas asociadas toman parte en las actividades del Seminario Permanente y reciben toda la documentación y publicaciones. Actualmente, las Empresas que se han asociado son las siguientes: **Alcatel, Standard Eléctrica, Arthur Andersen, Asfaltos de Biurrum, S. A., Caja de Ahorros Municipal de Pamplona, Caja Cantabria, Civisa, Composan, Desarrollo Organizacional, S. A., El Corte Inglés, Elecnor, Escuela de la Hacienda Pública, Fundación Formación y Tecnología, Grupo Fagor, Hidroeléctrica del Cantábrico, Ibercaja, Idom, Intec Consultores, S. A., José María Aristrain, Landis & Gyr, Lombardía & Lacaci, S. A., Mare Nostrum Seguros, McCann-Erickson, Navasfalt, Nestlé, Nuclenor, Orlisa, Seat, Sener, Systemvial, Torho.**



CABALLEROS Y EMPRESARIOS

El hombre de negocios
victoriano







JESÚS MARÍA ZARATIEGUI

CABALLEROS Y EMPRESARIOS

El hombre de negocios
victoriano

EDICIONES RIALP, S. A.
MADRID



Colección: EMPRESA Y HUMANISMO

Dirección: Alejandro Llano

Diseño de colección y cubierta:
Fernando Pagola

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

© JESÚS MARÍA ZARATIEGUI, 1996

© EDICIONES RIALP, S.A., 1996

Alcalá, 290. 28027 Madrid

Primera edición: marzo 1996

ISBN: 84-321-3105-9

Depósito legal: M. 7620-1996

Printed in Spain - Impreso en España

Impreso en Gráficas Rógar. Navalmorcuero (Madrid)



Prólogo	9
Introducción: Las condiciones sociales y políticas	11
I. El marco económico	19
1. La evolución económica durante el periodo	21
2. Estructura de la industria inglesa	27
3. Transformación de la estructura industrial inglesa ..	32
4. El crecimiento retardado en el cambio de siglo ..	44
a) Progreso técnico y tecnológico	46
b) Métodos de producción	48
c) Los métodos comerciales y la caída de las ex- portaciones	51
d) Los problemas en el mercado de capitales ...	55
e) La carga del pasado: una temprana industria- lización	59
II. La conformación del grupo empresarial	62
1. Condicionantes históricos y jurídicos	63
2. Factores que favorecen la aparición de empresa- rios	67
3. La composición del grupo empresarial	73
4. Educación de los empresarios	82



5. Personalidad del hombre de negocios: cualidades que debe reunir	95
6. ¿Qué motivos llevan a actuar a los empresarios victorianos?	98
III. Organizaciones empresariales y relación con otros grupos sociales	102
1. Su organización interna: las asociaciones empresariales	102
2. Relaciones con los trabajadores y sindicatos	106
3. La fusión de los hombres de negocios con la aristocracia	113
4. Relación de los empresarios con el conjunto de la sociedad	119
IV. La actuación del empresario dentro de la empresa	125
1. El liderazgo empresarial y la organización de la producción	126
2. El empresario y el uso de la información	131
3. La dirección científica de los negocios	135
4. El ciclo vital del empresario	139
V. La empresarialidad como factor determinante del declive económico	146
1. La visión crítica de los empresarios ingleses	148
2. Un punto de vista alternativo	153
3. Las deficiencias educativas en relación con la calidad empresarial	160
4. Conclusiones sobre la actuación empresarial	164
Bibliografía	171



A mis padres





Este libro pretende explorar la relación entre el empuje empresarial y la actividad económica, en la Inglaterra de la época victoriana, esto es, desde mediados del siglo XIX hasta la I Guerra Mundial (GM I). El grado de espíritu de empresa, de “empresarialidad”, existente en cada momento en una sociedad concreta, suministra un valioso índice de la capacidad para que se produzca un desarrollo económico sostenido.

Espero que estas páginas aporten el armazón conceptual, los hechos básicos y una perspectiva histórica que permita la mejor comprensión de este controvertido aspecto de la teoría económica. La brevedad de estas páginas hace imposible tratar el espíritu de empresa de una manera exhaustiva. Porque el problema fundamental no es otro que identificar ese elemento esquivo presente en la actividad de los empresarios.

Hay pocos libros o artículos que aborden la naturaleza y el papel de los hombres de negocios en la sociedad. La tendencia ha sido fijar la atención en casos particulares de “capitanes de industria” o defender teorías particulares de la acción empresarial. El resultado es la ausencia de una idea clara sobre quiénes son los empresarios y qué les hace elementos vitales del proceso económico.

El presente trabajo aspira a contestar a esos interrogantes a través del estudio del primer grupo empresarial organizado que aparece en la historia, el de la sociedad inglesa victoriana de la segunda mitad del siglo XIX, del que sabemos poco, aunque en los últimos años se han realizado interesantes esfuerzos en esa dirección.



Como telón de fondo aparece en todo momento el hecho de que aproximadamente desde 1873 la economía inglesa inicia un declive continuado en sus logros que le conducen a perder su posición dominante en el concierto internacional. La tesis tradicional atribuye una parte considerable de culpa a la negligencia o complacencia de los empresarios ingleses, que no habrían estado a la altura de las circunstancias. En estas páginas se ofrece un punto de vista alternativo enfocado en las posibilidades reales de acción que se les presentaron.

El apartado de agradecimientos debería ser amplio pero nos ceñiremos a los fundamentales. Quiero comenzar con la Asociación de Amigos de la Universidad de Navarra que me ha proporcionado los medios para que se pudiera llevar a cabo. El Downing College de Cambridge me acogió durante mi estancia en Inglaterra con el fin de conocer la bibliografía y los fondos documentales precisos sobre la industria inglesa y la obra de Alfred Marshall. Gracias a la ayuda del Seminario Permanente Empresa y Humanismo ha sido posible la publicación de este trabajo, que en su primera versión, más ajustada a los patrones académicos, obtuvo el Premio Extraordinario del Doctorado en la Facultad de C.C. Económicas de la Universidad de Navarra.

Tengo una especial deuda de gratitud con el profesor Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, un verdadero maestro para mí, que me ha enseñado, entre otras cosas, a huir de las soluciones aparentemente fáciles de los problemas. Gracias también a Agustín González Enciso que, junto a su amistad, me ha dedicado más tiempo del que quizá disponía para ofrecerme sus consejos de investigador experimentado. No puedo omitir a Reyes Calderón ni a José Miguel Sánchez Molinero por las valiosas sugerencias que aportaron tras leer los borradores de varios capítulos. De mis compañeros en la Facultad de Económicas, representados en la persona de su decano, Luis Ravina, he recibido siempre aliento y palabras de ánimo. Gracias a todos los que trabajan en la Facultad (Begoña, María Asun, y tantos otros) por los infinitos pequeños servicios que me han prestado, siempre acompañados de una sonrisa.



Parece paradójico hablar de decadencia del liberalismo inglés en un periodo que registra las avasalladoras victorias de Gladstone en 1880, y de Campbell-Bannerman en 1906, pero la paradoja se disipa si nos fijamos en el contenido de los programas y no en las etiquetas de los partidos. El periodo 1870-80 había marcado el cenit del liberalismo como doctrina política, pero desde entonces comienza a perder rápidamente su atractivo para el electorado. Dentro del mismo Partido Liberal se produjo una profunda escisión provocada por aquellos que no querían seguir a remolque del ala más radical. El gabinete liberal de 1880-85 señala el inicio de una tendencia hacia el conservadurismo: desde 1885 a 1905 se sucederán los gobiernos de Lord Salisbury.

En este último tercio del siglo XIX todos los gobiernos comienzan a reglamentar en mayor medida la vida social. Inglaterra había iniciado hacia 1839 su “revolución gubernamental” con la reforma de la ley electoral, durante la época del *laissez-faire*. Esta creciente intervención del Gobierno tiene dos características: que beneficia a los estratos sociales menos favorecidos; y que es consecuencia de la iniciativa estatal más que de la agitación política: sorprende que medidas que tuvieron tan buena acogida estuvieran precedidas de tan escasa demanda social.

Los campos de acción a los que se extiende esta intervención son muy variados: la salud pública —se co-



mienza a ganar la batalla contra las enfermedades mortales—; la enseñanza elemental —todavía en 1870 el analfabetismo era alto: en 1895 había ya un puesto escolar para cada niño—; y la reglamentación de las condiciones de trabajo —desde 1878 se amplía la legislación fabril y se alcanza la jornada laboral de ocho horas, aunque los salarios mínimos no llegarían hasta 1909, y el seguro contra el paro hasta 1911. Otros frentes fueron la unificación de la producción, la inspección sanitaria de las empresas y los subsidios.

Estas medidas no se tomaron sólo por interés hacia la sociedad, ya que son, en parte, el resultado de la profesionalización del Estado y de una mayor eficacia ejecutiva. Esa inevitable extensión de las funciones del Gobierno suponen el empleo de una presión sobre los individuos con fines sociales sin precedentes en la historia inglesa. Aumentan las funciones de las autoridades locales, apoyadas por préstamos y transferencias del gobierno: en 1900, aquellas habían adquirido la mayoría de los servicios públicos como agua, gas, electricidad y tranvías.

Al lento declive del liberalismo como doctrina política siguió el de su correlato económico, el *laissez-faire*, a través de esta creciente intervención del Gobierno: sus gastos pasan de un 5 % en 1870 al 12 % en 1913, de los cuales la mitad se destinan al pago de los intereses de la deuda y a los gastos de la Administración. Dentro del presupuesto, los ingresos en 1870 son básicamente los impuestos indirectos sobre artículos de consumo. Desde entonces, el cambio es impresionante porque el impuesto sobre la renta deja de verse como una desafortunada solución de emergencia, y fue adoptado como sistema habitual.

Esta nueva política fiscal venía apoyada en el terreno teórico por los economistas de la escuela neoclásica que se muestran partidarios de políticas de signo redistributivo frente a las ideas de Adam Smith y los clásicos, más preocupados del crecimiento económico. Hay evidencias empíricas de que la política fiscal inglesa en la segunda mitad del siglo XIX contribuyó a que las clases trabaja-



doras pagaran proporcionalmente menos impuestos que los ricos.

El aumento de los poderes públicos iba en contra de la teoría económica dominante que postulaba reducir al mínimo la intervención estatal y dejar actuar con libertad a las fuerzas del mercado. La consecuencia es la aparición de un neomercantilismo entre 1870 y 1914. Los poderes políticos comienzan a controlar el comercio de mercancías así como el de factores de producción, del que en gran medida había dependido el éxito de la industrialización. Para Pollard (1991: 300) había dos factores exógenos que empujaban la actividad económica en esa nueva dirección: el ascenso de los nacionalismos —salvo Inglaterra y algunos pequeños países, los demás establecen desde 1873 aranceles superiores al 25 %—; y la necesidad de una mayor competencia tecnológica para desempeñar las cada vez más complejas funciones asignadas al Estado: para ello necesita mejorar su capacidad de recaudación de impuestos.

El ambiente victoriano en la Inglaterra de la segunda mitad de siglo estuvo marcado por una profunda crisis intelectual y por el declive de las creencias religiosas, que habían sido el soporte moral de una buena parte de la sociedad inglesa. La secularización y el nacimiento de la democracia fueron acontecimientos casi simultáneos que concentraron el interés de los intelectuales en los problemas del orden social y de la conducta personal.

Como afirma Skidelsky (1986: 50), el orden victoriano se fundamenta en una filosofía moral, política y económica basada en la soberanía del individuo. Nadie imaginaba en la sociedad inglesa que esto se fuera a manifestar en un contexto distinto del cristiano. El colapso de ese cinturón protector les dejó sin otro apoyo que su individualismo, y además había que afrontar el problema de la convivencia con los demás ¿Cómo estar seguros de que los deseos del individuo coincidirían con los deberes hacia la sociedad?

Los intelectuales inconformistas —cuáqueros, sobre todo— y otros percibieron con nitidez esos problemas, porque para ellos la moral estaba tan relacionada con las



creencias personales que no podían concebir la existencia de una sociedad atea y, sin embargo, moral. Esto explica el trauma que sufrieron y la búsqueda, protagonizada por tantos intelectuales tardo-victorianos, de fundamentos alternativos para la moral. El intento de construir un sistema sobre bases individualistas fue un fracaso. Había muerto un mundo caduco y el nuevo no acababa de nacer.

La economía clásica pertenecía a ese mundo muerto para los victorianos al no ofrecer un lugar adecuado para los motivos filantrópicos, tan del gusto de la sociedad inglesa. La idea de “vicios privados-beneficios públicos” repugnaba a los victorianos que la consideraban como el credo egoísta de los industriales textiles, despectivamente llamados “manchesterianos”, deseosos de destruir todos los obstáculos sociales a su enriquecimiento.

Las preocupaciones éticas se mezclaban con las políticas. Los grandes moralistas victorianos como Carlyle y Ruskin argumentaban que la política social basada en la economía clásica destruiría la base de las relaciones sociales, consideración a la que los victorianos eran muy sensibles.

El vacío producido por la crisis intelectual provocó la aparición de movimientos filantrópicos, como el “Ejército de salvación”, que dirigen sus energías hacia las reformas humanitarias, filantrópicas y sociales. Aparece una hueste de movimientos de templanza, sociedades protectoras de niños y animales, y para el alivio de las desgracias sociales.

En el ámbito empresarial, las influencias intelectuales eran variadas. Estaba, en primer lugar, la tradición económica continental que favorecía un dualismo en el enfoque de las ciencias naturales y sociales. Eso contribuyó en Alemania a favorecer la protección del ámbito social y económico contra la invasión de los métodos y perspectivas de las ciencias exactas.

Ese deseo de frenar la aplicación de los modos de investigación propias de las ciencias físicas al campo de lo social, marca la diferencia fundamental entre la cultura continental-alemana y la occidental-inglesa. Esta úl-



tima, por contraste, estaba anclada en el movimiento utilitarista que tendía a asimilar los dos ámbitos, el natural y el socio-cultural. El esfuerzo más notable en esa dirección apuntaba a convertir en una disciplina teórica la Economía, ya sólidamente establecida en Inglaterra.

La ciencia económica se ocupa de los móviles humanos, de la relación entre las necesidades del individuo y las medidas tomadas para asegurar su satisfacción. La relación de motivaciones aportada por el utilitarismo era muy limitada y de ahí su inestabilidad, porque la extensión del modelo teórico de las ciencias naturales disimulaba la reducción del hombre a un organismo biológico. Por ello, se consideraba al utilitarismo como la expresión ideológica de los intereses materialistas de sus partidarios.

Liderando esa revuelta contra los crudos planteamientos de los economistas clásicos se encontraba Walter Bagehot, autor que dedica cierta atención a los hombres de negocios. Sus escritos están llenos de interés por la interrelación entre las estructuras institucionales y la teoría económica, a la que consideraba culpable de presumir erróneamente de aplicabilidad general. Acusaba a los economistas clásicos de que sus supuestos económicos no se podían verificar y que las teorías resultantes eran demasiado abstractas para tener un valor práctico.

Desde el continente, la influencia del positivismo de Comte en Inglaterra se dejó sentir sobre todo a través de Ingram. Postula éste un movimiento necesario y continuo de la humanidad hacia un final predecible. Parcialmente influidos por las teorías evolucionistas aplicadas al proceso científico y la confianza en el triunfo del racionalismo que subyace en el pensamiento liberal del XIX, la idea de la Economía como inserta dentro de un proceso histórico estaba muy extendida.

Se trata de un proceso en el que cada generación mejora el trabajo de la anterior: resistirse a ese proceso es actuar contra los más profundos impulsos de la humanidad. Examinando las leyes que han actuado en el pasado uno puede proyectar el futuro o al menos justificar las políticas actuales.

El problema es que papel del individuo queda redu-



cido a muy poco. El hombre no da forma a los hechos económicos, al contrario, esos acontecimientos dan forma al carácter humano. Se adopta así una visión anti-individualista de la historia que tiende a negar la responsabilidad humana individual. Desde esos postulado se puede deducir la necesidad histórica lo mismo que la inevitabilidad histórica y económica. La Economía tiene en sí misma un significado que es inteligible: un adecuado entendimiento de tal significado puede guiar a la humanidad por el camino acertado al triunfo de la razón.

Como resultado de estas influencias, los años 70 y 80 presenciaron en las islas la crítica de la ética política dominante sobre la que estaban erigidas las instituciones y la estructura económica. El utilitarismo —fundamento del pensamiento ético, social y económico en Inglaterra— fue desafiado por el idealismo de raíces hegelianas.

El pensamiento ético inglés de finales de siglo estuvo marcado por el conflicto entre ambos sistemas. El utilitarismo encontró sus mayores exponentes en Bentham, Mill y Sidgwick, y Spencer que le añadió conceptos evolucionistas. A final de siglo, el idealismo sustituyó al utilitarismo en la ética inglesa.

La ética económica dominante se manifiesta en el afán de los escritores de la época por integrar —quizá, más bien, confundir— el ámbito de lo ético y lo económico. Era una condición necesaria para mostrar que la Economía era una ciencia acerca de las necesidades más elevadas, y no de las más bajas, de la vida (Skidelsky, 1986: 65). Con ello legitimaban estos autores la organización económica —el capitalismo— que producía aquellas cualidades superiores: para muchos de ellos el capitalismo tenía como efecto moralizar las necesidades humanas.

Desde ese punto de vista, el progreso moral provocado por la libre empresa tiende a hacer innecesarias las funciones del Gobierno y facilita que un sistema de libertad económica funcione con regulaciones mínimas. Con el aumento de la laboriosidad, la sociedad podría depender de los sacrificios que harán empresarios y trabajadores para mantener el progreso económico. Así se moralizaría la riqueza empleándola en la filantropía; eso desper-



taría los instintos más nobles de los trabajadores. Quedaba cerrado el círculo protector que el victorianismo estaba montando a su alrededor.

La reacción contra los postulados utilitaristas lleva a reconocer que hay una gran variedad de motivos en la actividad económica. Pero esa rebelión contra un acercamiento basado en el juicio sobre el placer-dolor de cada acción era compatible con la aceptación del armazón analítico del cálculo utilitario.

Era la consecuencia lógica de pensar que cada hombre se mueve de acuerdo con unos valores éticos impuestos en parte por la comunidad en la que se ha formado. Este absolutismo ético —la creencia de que existen valores universales que basta con descubrir— fue una idea común a muchos pensadores de esta época.

La debilidad y fuerza del individuo victoriano viene del modo de entender cómo cambian los motivos humanos a través de la actividad económica. Cualquier juicio de eficiencia de los agentes choca con el problema de evaluar sus preferencias que están cambiando constantemente. De ahí surge el escepticismo de muchos autores que ven la necesidad de poseer algún criterio evaluativo de orden externo a los individuos, como pueden ser los de orden ético. Esa es la raíz de un movimiento crítico con el moderno liberalismo individualista, que enfoca los problemas sociales dejando a la eficiencia que obre por sí misma: el análisis victoriano permitió un reencuentro con los valores éticos.

Así se entiende que haya un esfuerzo común por poner la ciencia económica en relación con el pensamiento moral y político victoriano. En el fondo, se trata de armonizar la Economía con las aspiraciones éticas de una clase social en ascenso, la burguesía. Es una teoría del desarrollo progresivo del carácter y las actividades del hombre en relación con las necesidades económicas y su satisfacción.

El agente del crecimiento moral es la vida económica misma, la libre empresa, que se asocia con el desarrollo de las virtudes. La mejora de las condiciones económicas produciría personalidades más enérgicas y sacrifica-



das. La formación del carácter es uno de los temas recurrentes de los escritores victorianos; forma parte y se produce en el proceso de adaptación de la naturaleza humana al medio ambiente social y económico.



Pocos países han disfrutado de una situación de privilegio como la de Inglaterra a finales del siglo XIX: después de conseguir el control de los mercados mundiales y de una intensa inversión en capital productivo, emerge indiscutida en el mundo económico. Estimaciones de la Liga de Naciones para 1870 hablan de su superioridad: con sólo el 2 % de la población mundial y el 10 % de la europea, tenía la mitad de la capacidad industrial europea y un tercio de la mundial, y otro tercio de todos los productos manufacturados. Su posición era el resultado de una combinación única de circunstancias históricas, políticas y económicas.

En la década de los 80, tuvo que ceder a Estados Unidos el primer lugar en renta personal y producto nacional bruto como resultado de unos índices más altos de productividad; y, a partir de 1905, Alemania ocupó el segundo lugar. A pesar de todo, la erosión de esa posición dominante fue lenta, incluso hasta después de la GM I: en 1914 seguía siendo la primera potencia comercial, con un cuarto de las exportaciones europeas; el 15 % del comercio mundial, y un tercio de la marina mercante.

Inglaterra tenía 20 millones de habitantes en 1850, 30 en 1880, y 40 en 1910: el espectacular crecimiento demográfico era un fenómeno común a todo el continente europeo pero lo fue de modo especial en Inglaterra ya que crece al 1,2 % anual frente a un 0,8 para el total europeo. De acuerdo con *Crouzet* (1982: 22-3), ese creci-



miento podía haber sido incluso mayor si un tercio de los emigrantes europeos en el XIX no hubiera sido británico. Es el resultado de unas altas tasas de natalidad combinadas con una reducción progresiva de la mortalidad.

Pero alrededor de 1880 hay un giro en la conducta demográfica del país. La tasa de natalidad desciende desde el 4 % en 1875, y en vísperas de la GM I ya sólo aseguraba el relevo generacional. Entre las causas que explican tal cambio se encuentran: el retraso en la edad de los matrimonios; la limitación por medios naturales de los nacimientos; el deseo de mantener niveles de vida más elevados; y la propaganda neomalthusiana. La población siguió creciendo desde 1880 pero más lentamente, gracias al descenso simultáneo de la mortalidad.

Otro fenómeno característico de la etapa victoriana fue el éxodo de enormes contingentes de población rural hacia las ciudades. Continuaba la política de cercamientos de terrenos comunales, que dejaba sin tierras a muchos campesinos. La urbanización fue un fenómeno cuantitativo pero, sobre todo, cualitativo —social y cultural—, que cambió la mentalidad británica y las condiciones de vida. En 1871 dos de cada tres personas vivían en ciudades; en 1911 eran cuatro de cada cinco. En esas fechas, las ciudades de más de 20.000 habitantes pasaron de 88 a 165; las de más de 100.000, de 17 a 36. En 1911, Londres tenía 7 millones; Glasgow, Liverpool, Birmingham y Manchester rondaban el millón de habitantes.

Los estudios documentados sobre el crecimiento de la renta en Inglaterra muestran que durante la etapa victoriana el crecimiento medio del PNB (2 %) fue el doble que la tasa de crecimiento de la población. Puede parecer una cifra modesta, pero con esa tasa se multiplica el producto por 7,5 en un siglo; los índices son similares a los de sus principales competidores.

En cuanto a la renta personal, las estimaciones señalan un crecimiento de 1,2 % anual durante el siglo: eso supone duplicarse cada 25 años. Inglaterra mantuvo la más alta renta personal del mundo hasta 1880 gracias a su temprana industrialización más que a la rapidez de su crecimiento. Pero la distribución era muy irregular entre



las distintas clases sociales ya que todavía en 1905 el 6 % de la población seguía acaparando la mitad de la renta nacional (Crouzet, 1982: 22-3, 41). Un factor esencial del crecimiento de la renta fue el aumento de la productividad por trabajador desde una tasa de 57 en 1855 a 100 en 1913. Será especialmente a partir de la GM I cuando la baja productividad se convierta en el problema endémico de la economía inglesa.

1. La evolución económica durante el periodo

Para comprender mejor el comportamiento de la economía inglesa durante los periodos victoriano y eduardiano, conviene echar primero una mirada a todo el siglo XIX en su conjunto. A pesar de una aparente uniformidad de la economía inglesa en el siglo que media entre 1815 y 1917, es posible distinguir al menos cuatro grandes etapas, cada una de las cuales posee características diferenciadas.

Así, los años 1815-47 son un periodo de fuerte caída de los precios y tipos de interés; entre 1847 y 1873 hay un crecimiento general de precios, beneficios y salarios, que tiende a decaer desde mediados de los 60; en 1873-96 caen de nuevo los precios, los tipos de interés y los márgenes de beneficio, pero en cuanto a la producción y el comercio no puede hablarse de depresión ya que el crecimiento continúa aunque más despacio; por último, en 1897-1913 se da un crecimiento moderado de la producción (2 %) y de la renta personal (1 %).

Todo el periodo estuvo marcado por una prolongada deflación con una breve interrupción durante la década de los 50: en la larga historia del dinero y de los precios es difícil encontrar una caída de los precios parecida. Para Landes (1977: 579), su explicación podría radicar en los logros de la productividad que estimularon e hicieron posible el desarrollo económico. Al final del siglo, los costos reales cayeron en todas las empresas: paradójicamente, pudieron ser los avances logrados los que provocaran el desaceleramiento de los años 73-96.

Tradicionalmente se viene sosteniendo la tesis de que



una depresión habría afectado a la economía inglesa en la última parte del siglo XIX. La hipótesis de un cambio en las condiciones económicas estuvo avalado durante años por diversos estudios acerca de la evolución y alcance real de algunos de los indicadores económicos más relevantes. Es lo que se conoce como la tesis de la “gran depresión”.

Entre sus defensores se encuentran P. Deane —que calcula un descenso en la producción industrial del 3 % en 1870-9 al 1,5 % en 1890-9—, y Lomax para quien el frenazo del crecimiento industrial comienza a mediados de los 60, mientras que el crecimiento más bajo (0,5 %) se dio en los años 1877-83, con un efímero pico en 1897-1900. Estas fluctuaciones derivarían de la propia dinámica económica del capitalismo, pero también influyen factores externos tales como crisis políticas o la influencia de las cosechas sobre las importaciones de cereales, pagadas en oro.

El término “gran depresión” tiene su origen en las crisis de la agricultura de los Estados Unidos en el siglo XIX. Luego, se adoptó en Inglaterra para describir los fenómenos económicos de los años 1873-96, que provocaron un crecimiento económico retardado respecto a otras naciones. El punto de partida es la conmoción financiera de 1873 que la tesis tradicional justifica por una superproducción temporal, impulsada por la gran cantidad de innovaciones puestas a disposición de las empresas.

Mientras la producción y los beneficios generales de la industria aumentaban, los de las empresas particulares descendieron con la proliferación de empresas y el aumento de la competencia. Se produce una curiosa combinación de expansión general y de competencia creciente causada por el retorno al proteccionismo en muchos países, la mayor integración de la economía mundial y los rendimientos mayores de las economías de escala.

Para la situación inglesa anterior a la crisis del 73, el economista inglés Alfred Marshall en su obra *Industry and Trade* (IT), publicada en 1919, observa cómo “las guerras sufridas por sus principales rivales comerciales hasta 1871 le proporcionaron una situación de ventaja



comparativa. La excesiva confianza creada se vio sorprendida por la depresión comercial de 1873” (IT: 92).

El economista de Cambridge fue un espectador excepcional de los acontecimientos que venimos examinando en relación con el declive relativo de la economía en el último cuarto del siglo XIX. Nacido en 1842 y muerto en 1924, los años de madurez de su carrera académica y de su pensamiento coinciden básicamente con ese periodo (1873-1914) crucial para la posición de Inglaterra en el concierto político y económico internacional.

En su *Principles of Economics* (PE), de 1890, Marshall era consciente de que las cosas estaban cambiando: “se habían minado las empresas sólidas, deteriorado las verdaderas fuentes de la prosperidad, y dejado a la mayoría de las industrias en una situación deprimida” (PE: 575). Ve que se le está acabando el tiempo a Inglaterra: “tenemos el deber de avanzar más rápidamente en esta época de bonanza económica, ya que puede acabarse antes de que termine el siglo” (PE: 326). Por supuesto, con la ayuda de dos guerras mundiales, la bonanza acabó antes del medio siglo.

Los años 1873-96 fueron de bajada generalizada de los precios y de los tipos de interés que llegaron hasta el 2,5 %: nunca se había dispuesto de capital tan barato. Pero las ganancias disminuían y las depresiones periódicas eran cada vez más numerosas: Landes (1977: 575-6) opina que el sistema económico iba cuesta abajo. El cambio llegó con los últimos años del siglo: los precios y los beneficios comenzaron a subir.

La era eduardiana —primeros años del siglo XX— quedó en la memoria de los que la vivieron como años de moderada euforia, a pesar de la creciente inflación. El delicado mecanismo de la economía inglesa era ya una máquina poco eficiente que seguía funcionando a costa de repetidas reparaciones. La guerra fue sólo el catalizador que precipitó unos cambios que eran ya inevitables.

Esta doctrina tradicional explica el declive relativo del final de siglo por la existencia de un “climaterio” o cambio brusco de las condiciones económicas. Desde 1870, con excepción del sector del acero que se modernizó con



los nuevos avances técnicos, la industria británica —afirman— habría sacado todo su partido de las innovaciones de la Revolución Industrial.

Pero con el nuevo siglo, una serie de avances abrieron el camino a nuevas inversiones, contrarrestando en parte el declive. Para muchos especialistas no había duda de la existencia de un climaterio, pero no se ponían de acuerdo en cuanto a su periodificación: ¿fue en la década de los 70, o quizá en la de los 90?

Han sido, sobre todo, estudios econométricos los que han producido los avances más significativos, cuestionando las conclusiones de la tesis tradicional. Merecen destacarse —por su carácter pionero— los trabajos de Crafts, Leybourne, y Mills (1989: 103-15). Llegan a la conclusión de que Inglaterra no experimentó ningún climaterio, y que los historiadores económicos han exagerado las variaciones en la tendencia del crecimiento económico.

El modelo propuesto por estos tres economistas se apoya en las series estadísticas elaboradas en 1987 por Feinstein, que maneja datos que no estaban al alcance de los primeros estudiosos del periodo. Para éste último, la caída del índice de crecimiento tuvo lugar desde 1900, y fue consecuencia de baja productividad. En el cuadro 1 se recogen sus estimaciones de crecimientos porcentuales.

CUADRO 1

	<i>PNB</i>	<i>Trabajo</i>	<i>Capital</i>	<i>Productividad</i>	<i>Inputs</i>
1865-73	2,4	0,8	2,1	1,1	1,3
1873-82	1,9	0,6	2,4	0,6	1,3
1882-89	2,2	1,1	1,6	0,9	1,3
1889-99	2,2	1,1	1,8	0,8	1,4
1899-07	1,2	0,7	2,4	-0,35	1,5
1907-13	1,6	1,1	1,4	0,3	1,2

Fuente: Crafts; Leybourne; Mills, 1989: p. 106

Encuentra Crafts (1989: 115) que la producción industrial crece a un ritmo sostenido del 2 % anual, mientras el total de la producción se sitúa en torno al 1,8. Se



observa un ligero descenso en la renta personal que pasa del 2,2 % al 2 % en los últimos años del periodo. Su aportación más significativa es que cualquier descenso de la tendencia del índice del PNB —y por consiguiente de la productividad— en la economía inglesa anterior a 1914 es muy suave. Las anteriores estimaciones habrían conducido a una creencia exagerada en la variabilidad de esos factores porque aislaron periodos de tiempo muy cortos.

Estos datos sirven para disminuir la credibilidad de las acusaciones de fracaso lanzadas contra los resultados de la economía inglesa a partir del cambio de siglo. El énfasis en esos periodos cortos tiende a distorsionar el alcance de los logros económicos a lo largo del tiempo: demuestran que el crecimiento de la producción durante el llamado “climaterio” fue mayor que en el periodo de “despegue” industrial del siglo XVIII.

Es claro que estos resultados no pueden considerarse como una exculpación de la economía inglesa en este controvertido periodo. Quizá Inglaterra no fue capaz de alcanzar la velocidad de crecimiento que era posible a una economía con instituciones más favorables para el logro de altos grados de crecimiento de la productividad durante la “segunda Revolución Industrial”.

Estudios como el anterior muestran que el periodo 1873-96 no es uniforme —con una caída de precios desde 73 a 87; recuperación entre 87 y 91; una depresión en 91-96; y una modesta recuperación hasta 1913—, y que no presenta una discontinuidad esencial con los anteriores o posteriores en las principales variables económicas.

Rostow (1990: 7) ha propuesto una atractiva explicación de los cambios en los precios considerando el periodo en que las diferentes inversiones comienzan a dar sus frutos. Afirma que en 1850-73 los recursos fueron destinados en su mayor parte a usos poco productivos —minas de oro, financiación de guerras, construcción de ferrocarriles en el extranjero—, que tardaban mucho en dar rendimientos. Desde 1873 no hubo guerras importantes ni los efectos inflacionarios que acarrear; el capital se invirtió en el interior y los resultados a corto plazo



se notaron antes. Nada nuevo respecto a la tesis tradicional.

Pero autores como Crouzet (1982: 60) creen que esas apreciaciones están basadas en cálculos poco correctos de las variaciones de precios, y en una exageración de ese cambio en la tendencia de la inversión. Aunque la reducción de los costes de producción de algunos artículos hubiese sido producida por innovaciones técnicas, no hay pruebas de que esas innovaciones fueran más importantes en los 70 y 80 que antes o después.

Parece que la explicación de la “gran depresión” como un brusco cambio de la tendencia no se sostiene: las fechas límite son más bien el final de un fuerte “boom” y el comienzo de otro. La actividad comercial muestra una situación estacionaria hasta mediados de los 80 en que comienza a subir hasta 1913: el punto de inflexión se sitúa en la mitad de lo que se consideraba la “gran depresión”, y sigue la tendencia alcista más allá de 1896.

En cuanto a los salarios, lo mismo que los precios reales, su incremento medio fue el mismo en los 20 años anteriores a 1873 que en los posteriores: tampoco aquí parece haber rastros de la depresión. Este crecimiento regular fue resultado de la caída de precios y del aumento del comercio, pero también de la estabilidad de los salarios monetarios. No hay dudas de que esta estabilidad fue parcialmente consecuencia de la creciente fuerza de los sindicatos. Como resultado, se redujo el margen de beneficios y un porcentaje mayor de la renta nacional fue a los salarios, en detrimento de los beneficios.

Por otro lado, después del crecimiento relativo de 1897-1900, la época eduardiana no parece ser muy distinta de la victoriana a pesar del crecimiento de los precios. Crouzet (1982: 62) no aprecia ninguna aceleración de la producción industrial, y los índices de productividad siguieron siendo bajos. Se frenaron los salarios reales hasta la GM I por las dificultades de algunas industrias y el aumento de la población adulta. Pero es un periodo de adaptación de las estructuras industriales y hay intentos para remediar las deficiencias tecnológicas.

Se puede afirmar, por tanto, que la unidad de este periodo llamado de la “gran depresión” es pura ilusión: no



presenta una discontinuidad esencial con otros periodos en materia de precios, comercio, salarios, beneficios, o tasas de crecimiento. Esa expresión es engañosa porque da a ese periodo una unidad y unas características comunes que no posee. Pero es claro que Inglaterra experimenta en estos años, como otros países, dificultades económicas que fueron sentidas por los contemporáneos y que se refieren a esos problemas como la “depresión”; por eso, el término puede servir para expresar cómo lo interpretaron ellos.

Es evidente que en esta “fase revisionista” de exculpación neoclásica de la economía inglesa no se ha llegado a un consenso. Recientes trabajos han descubiertos serias debilidades en las instituciones inglesas que pudieron haber ocasionado fallos en el mercado; Kennedy (1984) analiza el de capitales en el que las empresas debían incurrir en altos costes marginales para el acceso a los fondos. Al mismo tiempo, se han señalado serias deficiencias educativas (Sanderson), pobres tasas de productividad en la industria británica del acero (Allen) o el carácter intensivo en trabajo no especializado de las exportaciones británicas en relación con los países competidores (Crafts y Thomas).

2. Estructura de la industria inglesa

Manteniendo sus puertas abiertas a las importaciones de todo el mundo, Inglaterra realizó una contribución vital al buen funcionamiento de la economía mundial. Pero una buena parte de ese coste lo pagaron sus propios agricultores.

El país dependía casi totalmente de la importación para el suministro de cereales: desde 1870 la elevación del precio del trigo obliga a los campesinos a una nueva emigración hacia las grandes ciudades; la crisis de 1895 les afectó de nuevo. Según los datos que aporta Crouzet (1982: 67, 69-74), la población activa dedicada a la agricultura se redujo a la mitad entre 1871 y 1911, mientras había un ligero aumento en todos los demás sectores.

Entre esas mismas fechas —y por lo que se refiere a la



distribución de la renta nacional— la participación del sector agrícola se redujo también a la mitad mientras aumentaba de modo notable la del comercio y el transporte. La agricultura tuvo rendimientos decrecientes con el paso de los años, todo lo contrario de la industria y el transporte.

En 1900 el sector industrial, pese a emplear casi la mitad de la fuerza laboral, sólo aportaba un tercio del producto nacional. Se produce un aumento de la población activa industrial en estas fechas que es un poco engañoso por cuanto se debe, sobre todo, al sector minero.

Es normal que, en el grado avanzado de industrialización en que se encontraba Inglaterra, el sector servicios crezca más rápidamente que el industrial. Además, algunas de sus actividades —transporte, bancos, seguros— estaban al servicio de la industria. La importancia del sector servicios es cada vez mayor, pero con crecimientos muy dispares. El porcentaje dedicado al comercio y transporte se dobla durante la época victoriana —expansión del ferrocarril, y de la marina mercante inglesa. Inglaterra dedica cada vez más sus energías a la oferta de servicios, y menos a la de productos manufacturados, como consecuencia de su relativo declive industrial. Los trabajadores manuales ceden su puesto al sector de “cuello blanco” —bancarios y hombres de negocios, funcionarios, profesionales liberales.

El crecimiento medio de la producción industrial (2 %) durante la era victoriana no es llamativo, pero mantenido durante décadas supuso multiplicar por cinco la producción entre 1873 y 1914. Crouzet (1982: 186) destaca que la relativa importancia de los diferentes sectores cambió mucho, aunque reteniendo sus características esenciales. Los primeros censos industriales datan de 1907 y eso complica el seguimiento de tales cambios en el periodo anterior.

En un visión inicial, se observa el predominio de los tres sectores que habían actuado como motor de la Revolución Industrial: minería, hierro-acero, y textil; en conjunto, aportan el 60 % del valor neto de la producción industrial, la mitad de los trabajadores industriales y la cuarta parte de la población laboral inglesa, y dos tercios de la exportaciones. Detrás, vienen las industrias de



alimentos y de la construcción —con un 10 % de la producción total. El tamaño de los demás sectores industriales es muy pequeño ya que aportan sólo el 18 % del valor total. A fines de siglo, el predominio de las grandes industrias se iba reduciendo, y el capital se dirigía a la industria ligera y a la de distribución.

En cuanto a la distribución de la fuerza laboral, la suma de los tres sectores principales se mantiene cercana al 50 % durante todo el periodo. La industria británica siguió dominada por esas industrias básicas, cuya actividad fue el factor dinámico del crecimiento y en la determinación de los cambios en el conjunto de la industria. Esta estructura especial se explica por la tradicional preeminencia de la industria textil, por la temprana aparición de la metalurgia del hierro, y por la riqueza en carbón; pero también por la gran proporción de los productos de estas tres industrias que eran exportados, lo que condujo a una expansión mayor que en los dedicados al consumo interior.

Pero se producen reajustes entre sectores industriales. El textil pierde casi un 10 % entre 1881 y 1911; lo cual se compensa con la subida de la industria mecánica (4 %), y la minería (3 %). En 1907 el textil es la primera en cuanto a fuerza laboral pero ha sido sobrepasada por la ingeniería mecánica en el valor de su producción (Crouzet, 1982: 188-90). Toda la industria textil aportaba en 1881 el 10 % de la renta nacional, pero en 1907 no llegaba ya al 5 %.

Fueron las industrias pesadas, intensivas en capital, productoras de bienes productivos, las que crecieron más deprisa: minería, hierro y acero, mecánicas. Por el contrario, las productoras de bienes de consumo decaen. Los índices de crecimiento anual para el periodo fueron: 2,5 % para el primer grupo de industrias, y 1,6 % para el segundo.

Si tomamos como referencia el número de trabajadores, aparecen en lugar destacado las empresas ferroviarias: detrás de la *General Post Office* (212.310), se encuentran la *London & North Western Railway* (77.662), y la *Great Western Railway* (70.014). La segunda empresa no ferroviaria es la *Fine Cotton Spinners & Dou-*



blers (30.000); más atrás, encontramos la *Royal Dockyards* (construcción naval), la *Amstrong* y la *Vickers* (ambas de ingeniería mecánica).

Las 100 primeras empresas emplean en 1907 una media de 4.000 trabajadores por empresa; en 1935 serán 6.000, y en 1955, 10.000: asistimos a un claro proceso de concentración industrial (Jeremy, 1989: 96-100). En 1907 suponen el 8 % del total nacional, en 1935 el 11, y en 1955 el 21. El sector servicios —transporte, distribución, finanzas, doméstico— pasa de tener el 57 % del total en 1907 al 45 % en 1955.

El cuadro 2 recoge la relación —tomada del DBB— de las industrias inglesas con mayor capital social en 1907. El capital social se indica en miles de libras.

CUADRO 2

<i>Industria</i>	<i>Sector</i>	<i>Capital</i>	<i>Obreros</i>
1 Imperial Tobacco Co.	tabaco	17.545	6.000
2 Watney, Combe, Reid	cerveza	15.000	
3 J & P Coats	textil	11.000	12.700
4 United Alkali	química	8.500	12.000
5 Calico Printer's Association	textil	8.200	20.500
6 Vickers, Sons & Maxim	acero, armas	7.500	22.500
7 Fine Cotton Spinner's	textil	7.300	30.000
8 Associated Portland Cement	cemento	7.000	6.100
9 Bleacher's Association	textil	6.800	11.280
10 Arthur Guinness	cerveza	6.000	
11 W. G. Amstrong, Whitworth	acero, armas, naval	5.300	25.000
12 Samuel Allsops & Sons	cerveza	5.100	
13 Whitbread	cerveza	4.700	
14 Bass, Ratcliff & Gretton	cerveza	4.600	
15 Guest, Keen & Nettlefolds	acero, carbón	4.500	21.700
16 Dunlop Pneumatic Tyre Co.	neumáticos	4.500	
17 Bradford Dyer's Association	textil	4.300	
18 Barclay & Perkins	cerveza	4.300	
19 Bolckow & Vaughan	acero, carbón	4.300	18.000
20 Cannon Brewery	cerveza	4.200	

Fuente: Jeremy, 1989: p. 97.



La localización de las industrias del hierro y acero estaba condicionada por los yacimientos de hierro y carbón: se cerraban empresas al agotarse los yacimientos —como en los Midlands— mientras se abrían en los lugares donde aparecían otros nuevos, como Cumberland. Al contrario de la textil, esta industria no había nacido en grandes ciudades, pero provocó la aparición de ciudades nuevas como Middlesborough o Barrow-in-Furness. Las metalúrgicas se centraban en Birmingham y Sheffield. Se ha exagerado la especialización industrial, aunque en cada región había una industria dominante: por ejemplo, Sheffield, la capital de la cuchillería, tenía también importantes industrias mecánicas y acerías.

En esta época existe preocupación por el contraste entre el norte industrializado y el sur agrícola, con la excepción de Londres. En la localización de la industria domina la capital, pero hay muchas empresas en Lancashire-Cheshire, Birmingham, Tyne-Tees, y Leeds-Sheffield. En 1907 de las 35 mayores empresas, 28 —cuatro de cada cinco— tenían su sede central fuera de Londres; en 1935 eran sólo la mitad. Los centros de poder empresarial se van moviendo hacia la metrópoli: allí estaba el capital y los centros de poder político.

Se puede decir que tuvieron más éxito las empresas del sector financiero-mercantil, frente a las de manufacturas y distribución, y las que tenían su base en Londres. Jeremy (1984: 19) opina que el acercamiento a la capital se hacía a veces buscando los contratos del Gobierno; tenemos ejemplos como el de F. G. Creed que se trasladó desde Edimburgo a Croydon para asegurarse el contrato de venta de sus aparatos telegráficos a las oficinas de Correos. Allí estaban también los cuarteles generales de las mayores compañías ferroviarias, de manufacturas (Courtaulds, ICI), Unilever, Vickers, Shell, BP, bancos y compañías de seguros.

En opinión de Kennedy (1987: 57), la estructura industrial suministra algunas claves para comprender el crecimiento retardado de la economía británica. No es sólo que Inglaterra tenga una participación cada vez menor en las actividades tecnológicamente más avanzadas del periodo sino que la debilidad en estas industrias pun-



terás pudo haberse trasladado al resto de la economía comenzando por los de mayor volumen como la industria textil, la de construcción naval y la del acero.

La vitalidad y el crecimiento del conjunto económico depende de estos sectores avanzados. El comercio internacional fue capaz, por algún tiempo, de aislar esas deficiencias, pero a largo plazo Inglaterra experimentó que la presión de la competencia de otros países se centraba precisamente en esos sectores que eran la locomotora del crecimiento en Estados Unidos y Alemania.

3. Transformación de la estructura industrial inglesa

El punto de partida es una estructura tradicional de empresas familiares. La unidad empresarial básica seguía siendo la empresa familiar de propiedad individual o llevada entre varios socios. Durante muchos años no hubo ningún tipo de presión para salir de este esquema tradicional de organización.

Las sociedades familiares —basadas sobre la habilidad profesional y comercial, y el conocimiento personal— tenían algunas ventajas como sistema de organización empresarial. Para Pollard (1965: 150-1), son el resultado de la aversión al riesgo. La fusión de propiedad y control permitía al empresario eludir los riesgos de confiar su negocio a un director cuando el creciente tamaño de la empresa necesitaba una delegación de autoridad.

En cambio, los empleados más capaces que habían adquirido cierta autoridad como administradores podían acabar siendo socios. Era el tipo de sociedad que se acomodaba bien a las necesidades de la Revolución Industrial. Buenos ejemplos de este tipo de patronos los encontramos entre los llamados “pioneros”: Boulton, Watt o Wedgwood.

Lo más común era pequeños socios, con vínculos familiares, dependientes del capital que aportaban socios no activos. Payne (1988: 15) destaca la habilidad de esas sociedades para llegar con pocos recursos a formas corporativas de organización. La costumbre de la autofinan-



ciación permitió que pudiesen encontrar el capital. La esencial simplicidad de muchos procesos productivos, caracterizados por un patrón simple de crecimiento a través de la sucesiva incorporación de nuevas plantas, más que por reorganizaciones radicales, permitió la dirección continuada por el patrono individual o el pequeño grupo de socios.

La tesis manejada por Kindleberger (1988: 208) es que el cambio de la empresa familiar a la compañía privada, desde 1875, tuvo mucho que ver en la pérdida de vitalidad y empuje de la economía inglesa. El debate sobre el papel jugado por este tipo pionero de la organización industrial está muy lejos de alcanzar un consenso entre los historiadores económicos. Lo que no conviene olvidar es que la empresa familiar fue un motor importante de progreso durante la Revolución Industrial en Inglaterra, aunque luego se pusieran en evidencia sus limitaciones para adaptarse a los nuevos aires.

Las limitaciones específicas de la empresa familiar se hacen evidentes en su falta de disposición para expandirse por temor de perder el control: puede servir de ejemplo el conocido caso de la empresa de vidrio *Pilkington* que vendió una filial muy productiva porque no deseaba expandirse más allá de las posibilidades de seguir siendo una empresa familiar.

Al mismo tiempo, hay una fuerte tendencia a que se reduzca la energía empresarial tan pronto como el fundador es reemplazado por el hijo o el nieto sin energía excepcional y educado en la idea de que la vida es fácil. El mismo Kindleberger (1988: 209) señala que el primer obstáculo de la empresa familiar es el deseo de la vida tranquila o de la estimación pública por parte de sus dirigentes.

Otro problema es el administrador profesional se encuentra en una situación delicada ya que puede tener las manos atadas por los accionistas, o actuar movido por otros intereses. La burocratización de las grandes empresas es tan peligrosa como el liderazgo por herencia —que de hecho es otra forma de burocratización.

Una de las consecuencias derivadas de la legislación comercial inglesa entre 1855 y 1862 sobre las socieda-



des por acciones con responsabilidad limitada fue la separación entre propiedad y control dentro de las empresas (Payne, 1978: 290-1). La sencillez de los procesos productivos había permitido a las empresas crecer sin recurrir a la forma de la compañía por acciones. “La responsabilidad y el control de los negocios estaba en manos de un sólo individuo... pero ahora la autoridad se distribuye entre varios socios o un gran número de accionistas. Las empresas privadas, las compañías por acciones, las sociedades cooperativas y las corporaciones públicas están dominando cada vez más el mundo de los negocios” (PE: 298). Los contemporáneos fueron muy sensibles a los grandes cambios que se estaban produciendo en la industria como resultado del nuevo marco legal.

Pero es significativo que el impulso inicial de esta nueva estructura de las empresas lo proporcionaron no los empresarios —cuyas voces apenas fueron escuchadas en las discusiones previas a la aprobación del proyecto— sino un grupo de filántropos de clase media que deseaban facilitar la seguridad de los ahorros invertidos por las clases media y obrera; y los intereses financieros londinenses que veían grandes posibilidades para los potenciales inversores.

Se eliminaba así una rémora fundamental para el crecimiento de las empresas al romper el nexo entre la extensión y naturaleza de las operaciones de una empresa y la posición financiera de sus propietarios.

La respuesta de los empresarios a esta legislación es ilustrativa para advertir cuáles eran sus verdaderos intereses. En 1885 esas nuevas compañías (10.000 en total) no pasaban de ser el 10 % del número total de las más importantes, y sólo en algunos sectores —construcción naval, hierro y acero, y algodón— se puede decir que su influencia había sido considerable. Aunque entre las empresas que adoptan el nuevo modelo se encuentran a veces las más importantes en su esfera de actividad, todavía en 1885 la mayoría seguía siendo negocios familiares.

Payne (1988: 16-8) señala los sectores industriales que seguían en 1886-7 dominados por empresas fami-



liares: "casi todas las laneras; todas las de algodón; y lo mismo en los demás textiles. La mayoría de las más pequeñas y algunas de las grandes del sector mecánico. La cervecería y la cerámica eran negocios familiares. Con algunas excepciones casi todo el comercio de Birmingham, y la mayor parte de la construcción naval. En la construcción había pocas compañías limitadas, lo mismo que en alimentación y ropa".

En los economistas ingleses del periodo estaba viva la influencia de Smith, que no veía con simpatía este tipo de sociedades. Por eso, su actitud inicial es de recelo, no creían que esa separación fuera a ser beneficiosa para la economía inglesa. La misma visión era compartida por una buena parte de los empresarios. El cambio de siglo trajo consigo un cambio en los puntos de vista. El economista Alfred Marshall es un buen ejemplo cuando escribe en 1919: "los recientes acontecimientos justifican una revisión de la opinión extendida entre los empresarios de que la conversión de un negocio privado en sociedad anónima actúa en contra de la prosperidad nacional y del liderazgo industrial" (IT: 327-8).

A pesar del optimismo de los impulsores de las nuevas leyes, lo que ocurrió es que se desarrolló una modalidad de sociedad privada con responsabilidad limitada, no reconocida legalmente hasta 1907. Muchas empresas se registraron privadamente para conseguir la responsabilidad limitada y mantener al mismo tiempo el control y la propiedad. Eso significaba que el crecimiento quedaba acotado por las posibilidades financieras de los accionistas, al tiempo que era difícil el acceso de nueva savia empresarial.

El problema que se plantea es la relación entre la decadencia empresarial y la forma de la empresa comercial, que adopta una actitud defensiva en relación a los cambios jurídicos: ese subterfugio legal sirvió para dar apariencia de cambio mientras había una continuidad en lo esencial.

Dentro de las empresas, la separación de propiedad y control puede provocar un conflicto de objetivos. El capitalista-accionista se desentiende del control y busca beneficios; mientras el empresario es ajeno a la propie-



dad y busca el control y la creación de riqueza adicional: el horizonte temporal suele ser mucho más corto en el primero que en el segundo. El capitalista-accionista no ejerce el control ni la dirección de la empresa: no se le puede considerar empresario.

El empresario es el ente decisor y el centralizador de la información: sus objetivos y los de la empresa vienen a coincidir. "La novedad de las sociedades por acciones es clara cuando la propiedad del capital está separada del control decisorio: los que poseen el control efectivo suelen tener intereses económicos distintos de los propietarios" (IT: 317). Surge la teoría de la dirección de la empresa, que anula parcialmente el objetivo de la maximización de beneficios, porque el empresario no suele considerar el beneficio como objetivo único de la empresa. Se produce una transferencia de poder de la propiedad a la dirección. El empresario puede considerar al accionista como un simple aportante de fondos.

Hay pocas evidencias de una significativa separación del control y la propiedad antes del final de siglo. El crecimiento medio de la empresa parece haber tenido lugar sin un apreciable descenso del control por parte de los propietarios. Esto puede explicarse por el tipo de crecimiento que se dio: aumento del número de plantas y de procesos en vez de producirse una diversificación; y por la aparición de una red de asociaciones comerciales para evitar ser absorbidas por grandes empresas con una estructura interna más empresarial. Las grandes uniones entre 1885 y 1905 no llevaron a cambios internos en la organización industrial, que hubieran precisado el reclutamiento de talentos empresariales.

Asistimos a un proceso de mayor complejidad en las empresas. El impulso de generaciones anteriores había sido llevada a cabo en condiciones técnicas y sociales más sencillas, por empresas familiares o pequeñas sociedades. Pero el alcance de esa transición hasta las grandes sociedades anónimas se suele exagerar fácilmente: mucho después de 1900 seguían dominando los negocios familiares y las pequeñas empresas (en 1914, 4/5 de las 62.762 sociedades anónimas eran privadas). En 1900 encontramos un dualismo económico: un am-



plio sector tradicional y un sector moderno limitado pero pujante.

Esa democratización de la propiedad encuentra un obstáculo en la creciente complejidad de los negocios. A finales del siglo XIX la mayoría de los empresarios eran capitalistas propietarios de sus empresas. Por eso se inclinan a pensar que el hombre de negocios debe ser también propietario ya que no puede garantizar nada si no dispone de un patrimonio. La eficiencia exige capital propio. Pero los riesgos los corre en cuanto capitalista, no en cuanto empresario. Los capitalistas se ponen en manos de la capacidad empresarial y la honestidad de otros, cuando son ellos los que corren con los riesgos al aportar el capital.

La cuestión que va a preocupar a partir de ahora será si la condición de empresario va unida a la posesión de al menos una parte del capital invertido en la empresa. Su punto de referencia era el empresario capitalista, el pionero de la Revolución Industrial, ya que “durante mucho tiempo el control de los asuntos estuvo en manos de hombres que poseían una parte del capital” (IT: 312), y que unían en su persona la propiedad jurídica de la firma y su control efectivo.

La necesidad de acceso al crédito explica los reproches de Marshall a los bancos ingleses por limitarse a operaciones con pequeño riesgo, privando así a la empresa de los medios de financiación que le son vitales: “hacen poco por emular a sus colegas alemanes y americanos en el apoyo directo a las empresas” (IT: 619). Y no son capaces de proporcionar a los hombres de negocios que están comenzando el apoyo que necesitan en su actividad.

Lo habitual era que las entidades bancarias esperaran para prestar a que el negocio estuviera consolidado, “dando prueba de su capacidad, los bancos no le pondrán dificultades en la concesión de crédito” (PE: 258). Hubieran demostrado más olfato empresarial actuando como sus colegas alemanes “que afrontan fuertes riesgos prestando a empresarios, antes de haber dado pruebas de que van a comerse el mundo” (IT: 348). Todo ello



se reforzaba por la tradición de autofinanciación de la empresa inglesa.

Durante estos años, se produce lo que Crouzet (1982: 76, 79-81) llama un “cambio de escala” en todas las organizaciones de la industria. El sector más poderoso era el textil, caracterizado por su pequeño tamaño. Sólo unas pocas ramas industriales —altos hornos, herrerías, vidrio—, a causa de su naturaleza y las exigencias de su tecnología, estaban organizadas en empresas mayores.

El sector siderúrgico fue el primero que vio la aparición de grandes empresas, por la necesidad de reducir costes y la creciente presión de la competencia. No fue hasta la segunda mitad de siglo cuando la mecanización y concentración en las empresas cobró fuerza en industrias como la alimentaria y en la fabricación de ropa y calzado. Finalmente, hubo sectores donde el progreso técnico fue muy limitado y se mantuvieron estructuras tradicionales, como en el de la construcción.

En general se tiende a poner énfasis en los cambios de escala producidos en algunas industrias, olvidando que en la mayoría se mantuvieron las técnicas tradicionales. En 1871 casi 25.000 empresas ocupaban a 2 millones de trabajadores, mientras los 100.000 talleres artesanales tenían 500.00. Con todo, las grandes empresas siguieron siendo la excepción incluso hasta 1914, y alrededor de ellas se encontraban la mayoría de tamaño medio o pequeño. Todavía en 1871 la media de trabajadores por empresa era de 86 en el total de la industria.

En la década de los 80 se habían producido las primeras experiencias de unión industrial en Estados Unidos y Alemania. El proceso fue más lento en Inglaterra, que se encontraba en una situación mixta. Por una parte, estaban legalmente prohibidas aunque existían de hecho —como decía Adam Smith: “las reuniones de comerciantes acaban siempre en planes para subir los precios”. La ausencia de barreras aduaneras en las islas constituía un serio obstáculo para la fijación de los precios y la producción.

Por otra parte, la estructura de la empresa, a diferen-



cia de la alemana, no era apropiada para la cooperación eficaz: la mayoría de las firmas, aunque fuesen nominalmente de responsabilidad limitada, en la práctica seguían como privadas y de conducta independiente; además, la integración vertical y el control bancario era escaso.

La existencia de una tradición legal muy predispuesta en contra de las restricciones comerciales no ayudó a los impulsores de lo que políticamente recibió el nombre de "principio de asociación". Con toda estas presiones contradictorias, Inglaterra se movió lentamente hacia un sistema de uniones (Landes, 1977: 311, 593-4). Los convenios aparecieron en las industrias metalurgia, minería, química y del vidrio, pero fueron menos rápidos que en Alemania, así como menos eficaces y duraderos durante las épocas de recesión.

En Inglaterra, aparte de las asociaciones de empresas independientes, lo más común fueron las uniones entre empresas monopolistas, que abarcaban una buena parte de la producción de un sector industrial (Crouzet, 1982: 82-3). En algunos casos, cada participante conservaba su autonomía, y la dirección general era sugerida por un organismo central: así ocurría en la *English Sewing-Cotton Company* (1897), y en la *Calico Printers Association* (1899). Otras fueron auténticas fusiones como la *Salt Union* (1888), que controlaba el 90 % de la producción de sal, o la *United Alkali Company* (1891), formada en un último intento de los productores según el método Leblanc por mantenerse ante la competencia del proceso Solvay.

En 1897 se formó un combinado industrial que tenía el monopolio casi total de la hilatura del algodón; y lo mismo pasó en 1906 con *Lever Brothers* (jabón). En 1900, 24 empresas del cemento formaron la *Associated Portland Cement Manufacturers Ltd*, gracias a la adopción de los hornos rotatorios. En ocasiones, estas alianzas tenían un carácter defensivo como la *Imperial Tobacco Company* (1901), creada ante la amenaza de las empresas americanas.

Entre 1880 y 1918 se llevaron a cabo 74 fusiones —la mayor parte de carácter horizontal, entre empresas del mismo ramo—, lo que supuso la desaparición de 650



empresas. Con el comienzo de siglo esta oleada de uniones industriales se extendió a todos los sectores de la industria: textil, cerveza, hierro y acero, cemento, papel y tabaco.

Si algo tenían en común era que en los gigantescos negocios resultantes los antiguos propietarios mantuvieron su control sobre sus empresas cuando tuvo lugar la unión. Así, incluso en la relativamente eficiente e integrada *Associated Portland Cement Manufacturers Ltd*, había, además de los directores *managers*, al menos cuarenta directores más designados porque así “había más intereses individuales que debían ser tenidos en cuenta... los de aquellos que habían sacado adelante con éxito cada uno de esas pequeñas empresas” (Macrosty, 1907: 133-4). Y cuando se formó la nueva compañía, las cabezas rectoras de los negocios familiares procuraron poner en manos de la dirección central tan poco autoridad como les fue posible, reteniendo en sus manos toda la que pudieron.

Muchas de ellas fueron descritas como clamorosos ejemplos de desorganización. Poner de acuerdo los puntos de vista de todos era una tarea de titanes. Las consecuencias fueron: consejos de administración difíciles de manejar, frecuentes rupturas de los canales de comunicación interna, y una falta de interés por parte de esos directores en cerrar plantas obsoletas —sobre todo si se trataba de su antigua empresa.

De acuerdo con Archer (1990: 294), las primeras multinacionales inglesas mantuvieron una posición oligopolística en el mercado interior. Fue necesario un poderoso espíritu empresarial como condición necesaria del crecimiento en una escala significativa de este tipo de empresas. Intentaremos analizar cuál es el papel jugado por los empresarios en su crecimiento.

La teoría empresarial desarrollada por M. Casson ve la economía como un sistema en evolución con un futuro incierto, en el que las decisiones han de hacerse en base a meras especulaciones. La inversión directa en el extranjero es un fenómeno poco frecuente en Inglaterra an-



tes de 1914: por eso, tuvieron que tomar las decisiones sin contar con precedentes históricos.

Casson sugiere que una empresa puede preferir ser dirigida por un "equipo", aunque entonces hay problemas de comunicación, incentivos y estabilidad. Esta es la estructura que adoptaron casi todas las empresas multinacionales inglesas anteriores a 1914. Incluso en esas condiciones hay mucho campo para que opere el empresario, aunque sea persuadiendo a otros para que voten sus propuestas.

¿Qué papel jugaron los empresarios ingleses en ese proceso antes de 1914? Las inversiones inglesas en el extranjero eran ya antiguas, sobre todo en el sector primario —minas, plantaciones— y ferrocarriles. Pero la actividad de las multinacionales comenzó hacia 1870 bajo la influencia del desarrollo tecnológico de la segunda mitad del XIX. Los mercados internacionales estaban caracterizados por la incertidumbre y el riesgo. Por eso los empresarios con una visión amplia jugaron un papel central en el proceso.

A diferencia de épocas posteriores en las que la empresarialidad ha sido ejercida sobre todo de modo colectivo, en ese momento los empresarios individuales podían influir poderosamente en la estrategia de la empresas. Chandler encuentra que comparadas con Estados Unidos, las empresas inglesas fueron más lentas para adoptar una dirección jerárquica y métodos modernos de administración; ve que una gran parte de las más poderosas empresas siguen dirigidas hasta 1936 por las familias fundadoras: Cadbury, Rowntree, Reckitt, Lyle, Courtaulds, Colman, Pilkington, Coats, Kent, Nathan (Glaxo), Bowater y Brooke.

Ese lastre estructural se manifiesta en que, en las quince empresas inglesas con mayores inversiones en el extranjero antes de 1914, Archer (1990: 295-6) ha podido identificar un individuo o un grupo pequeño relacionado con la familia que está a la cabeza: *BAT* (J. B. Duke), *Babcock & Wilcox* (J. Kemmal), *Bryant & May* (G. Bartholomew y G. Paton), *J & P Coats* (D. E. Philippi), *Courtaulds* (Samuel Courtaulds IV y H. Tetley), *Dunlop* (familia Du Cross), *English Sewing Cotton* (A. Dewhurst),



EMI (F. Gaisberg), *Lever Brothers* (W. Lever), *Nobel-ICI* (T. Johnson), *Pilkinton Brothers* (familia), *Reckitt & Sons* (familia), *Royal Dutch Shell* (M. Samuel y H. Deterding), *Vickers* (familia) y *Burroughs Welcome* (H. Welcome y S. Burroughs).

Un ejemplo paradigmático de cómo actuaron los hombres de negocios en estas primeras multinacionales es *Lever Brothers*. De la historia de la empresa se deduce que William Lever fue uno de los primeros ejemplos de un empresario que vio el mundo como un inmenso mercado. En Inglaterra fue el pionero en desarrollar un mercado nacional, no sólo regional, del jabón. En su expansión siguió la política de abrir plantas en el país respectivo en cuanto veía mercado para ello: así eludía los problemas de tarifas, los nacionalismos y los costes de transporte.

W. Lever dominó su empresa y era el único responsable de las decisiones importantes: en su historia de *Unilever*, Wilson afirma que “toda la empresa estaba en su cabeza y la dirigía con instrucciones verbales”. El consejo de administración se reunía pocas veces y lo hacía de modo informal dentro de una cena en casa de los Lever. Para él los negocios no eran sólo cuestión de beneficios o cálculos racionales reflejados en los balances, sino que tenían mucho que ver con la ambición sin límites del explorador: ampliar sus negocios suponía más beneficios, pero también mayores posibilidades de aventura.

Cualidades empresariales similares tenía Henry Tetley, que tuvo tanto que ver con el crecimiento de *Courtaulds* antes de la GM I, por ejemplo, en la compra de la patente para fabricar rayón y en la decisión de invertir en Estados Unidos. En su historia de la empresa, Coleman dice que tenía “una energía imparable, una visión intuitiva y la habilidad para trasladarla a los problemas prácticos”.

En la historia de *Bryant & May* el hecho decisivo fue su unión en 1901 con la filial inglesa de la *Diamond Match Corporation of America*, lo que provocó la dirección conjunta de dos empresarios, Bartholomew y Paton, que levantaron la pobre empresarialidad de la empresa antes de esa fecha, empujándola a las inversiones en las colonias.



El caso de *Burroughs Welcome* suministra el mejor ejemplo del crucial papel jugado por los empresarios individuales en el desarrollo internacional de las empresas. Habían fundado la empresa dos perspicaces americanos en 1880. Henry Welcome fue el que llevó el peso de su expansión internacional; los mejores años fueron el periodo 1895-1920, en los que prosperó tanto en Inglaterra como fuera. Pero desde 1917 Welcome frenó las inversiones porque había perdido una buena parte de ese empuje (Archer, 1990: 299). Ya no se abrieron nuevas filiales en el extranjero; la calidad de sus productos se mantuvo pero los tiempos de la mágica motivación empresarial habían pasado.

Otro empresario destacado en el campo de las multinacionales fue Henry Deterding que impulsó las actividades foráneas de la *Royal Dutch Shell* para frenar a su rival americana, la *Standard Oil*. Su gran visión y manejo explica por qué en la fusión llevada a cabo en 1907 con la *Shell Transport & Trading*, la *Dutch* fue capaz de quedarse con el 60 % de las acciones. Cuando Marcus Samuel fue nombrado Lord Mayor de Londres en 1902, la empresa dejó de ser su primer interés, y Henry pudo reafirmar su posición. El talento empresarial de Deterding y su influencia en el crecimiento de la empresa muestra que era capaz de ver y planear las cosas a gran escala.

Es muy significativo el contraste de la *Royal* con *Burmah Oil*, dirigida por John Cargill, un hombre honesto y capaz, pero que mantuvo a la empresa estancada durante años.

Rio Tinto Company tuvo una vida lánguida entre 1873 y 1900 debido a la pobre capacidad empresarial de sus directivos y a la falta de innovación. Fue la llegada de Charles Fielding la que impulsó nuevas inversiones en minas de fosfatos en Argelia y España (Huelva). Un nuevo impulso empresarial recibió la empresa desde 1925 con Sir Auckland Geddes. En 1926 se crea *ICI* por la fusión de las cuatro empresas químicas más poderosas de Gran Bretaña: *Nobel Industries*, *Brunner Mond*, *United Alkali* y *British Dyestuffs*. Sus dos primeros directores, Lord Melchett y Harry MacGowan, fueron dos hombres excepcionales.



4. El crecimiento retardado en el cambio de siglo

Un economista como Marshall veía en 1901 con claridad la situación real de la economía inglesa al escribir que “el verdadero peligro es que nos veamos desplazados en la producción de artículos de calidad y debamos recurrir a los de baja calidad. No retrocedemos en términos absolutos, pero sí en términos relativos. El peligro es que nuestra industria pierda competitividad en relación con otros países” (Mem: 392-4). Su discípulo, Arthur C. Pigou, publicó en 1925 su *Memorials* (Mem). No es que Inglaterra estuviera retrocediendo: simplemente estaba creciendo más despacio que sus competidores.

Estos años en torno al cambio de siglo marcan el punto de inflexión en la historia económica inglesa, el comienzo de la así llamada “enfermedad inglesa”. Desde un punto de vista ideológico, Yarmie (1984: 164) asume que la pérdida de empuje fue debida a los obstáculos puestos a una economía de mercado por la intervención estatal y el poder de los sindicatos; así se expresa la ortodoxia económica: la libertad en el mercado y la prosperidad económica van de la mano.

La cuestión es determinar cuándo se produce ese cambio y cómo afectó a cada uno de los sectores industriales. Desde luego, ya en 1875 todo el mundo sabía que había una depresión, y los empresarios insisten en la falta de competitividad y en que los tres factores claves del desarrollo inglés —el hierro y carbón baratos; la destreza de sus obreros; y la abundancia de capital— estaban fallando.

Para la agricultura, la producción crece suavemente en 1870-1914, pero el producto neto agrícola estaba en 1914 al mismo nivel que en 1860 (Crouzet, 1982: 372-4). En el conjunto industrial, el crecimiento fue más lento entre 1873 y 1913, que en el periodo anterior. La producción fabril de Inglaterra pasa de ser un tercio del total mundial en 1870 a un quinto en 1890. Hay excepciones, como la construcción naval, la máquina herramienta y la ingeniería mecánica. La desaceleración fue clara en el sector siderúrgico y en el textil —arrastrado por las empresas algodoneras, con dificultades desde la guerra civil americana.



Los índices industriales muestran un crecimiento del 3 % hasta 1877 y del 1,5 desde entonces hasta 1913: en 30 años se reduce a la mitad. La inflexión se produce en la década de los 70, aunque se volvió más pronunciada desde 1875. Las cosas parecen estar claras en lo que se refiere a la evolución del producto nacional: hasta 1873 sube un 3 % anual, 2 % en 1873-99, y hasta 1913 un 1,2 %.

Los datos de Feinstein son menos concluyentes ya que muestran un descenso suave: en ellos se apoya MacCloskey (1970: 446) para decir que el proceso comienza en la era eduardiana, colocando el climaterio hacia 1900. Pero parece que el punto de inflexión se sitúa a fines de los 70: desde entonces la estabilidad parece ser la palabra clave.

El hecho de que Inglaterra siguiera funcionando relativamente bien fue en parte resultado de un mejor reparto de los recursos, que eran tan buenos como en cualquier país europeo: sólo Estados Unidos le superaba en la producción de carbón; y seguía siendo la mayor proveedora de algodón y lana (Landes, 1977: 700-1). Todos seguían usando los servicios de la flota inglesa por la baratura de sus fletes. La Bolsa de Londres controlaba las finanzas mundiales y era el principal mercado de valores. Marshall resumía esa conjunción entre declive económico y posesión de buenos recursos:

La magnitud y la rapidez de la pérdida de la hegemonía inglesa se deben en parte a la prosperidad que trajo el librecambismo. Disfrutó del beneficio completo de la fabricación de ferrocarriles. Su hierro y su carbón son aún abundantes. Crece rápidamente la demanda de manufacturas cuando sólo ella podía ofrecerlas en grandes cantidades. La combinación de tales ventajas fue suficiente para estimular la creencia de que todo inglés podía aspirar a obtener un ingreso real mayor y a vivir mucho más suntuosamente que ningún otro; y de que si prefería disminuir sus horas de trabajo o no tener preocupaciones, podía permitírselo (PE: 142-3).



a) Progreso técnico y tecnológico

Analizaremos en este apartado dos aspectos interrelacionados: la pérdida del liderazgo tecnológico, y la capacidad innovadora de la industria inglesa.

La acumulación de capital conduce a rendimientos crecientes si va acompañada del progreso técnico, que no son sólo nuevas máquinas sino también mejores métodos organizativos (Aldcroft, 1964: 115-8). En el cambio de siglo, Inglaterra había perdido su liderazgo tecnológico en algunas industrias básicas, con relación a Estados Unidos y Alemania.

Así, el hierro y el acero son más caros, y se produce menos comparativamente. En la minería del carbón hay una lenta adopción de la maquinaria —en 1924, sólo el 19 % de las minas estaban mecanizadas frente al 70 en Estados Unidos. El algodón estaba dando ingresos decrecientes por el uso de procesos técnicos inadecuados. Sigue en cabeza de la construcción naval, pero es ya una industria caduca. Finalmente, hay retraso en industrias punteras: química —en 1913, Inglaterra ya sólo producía el 11 % del total mundial—, instrumentos científicos, motores y electricidad.

En lo que se refiere al crecimiento de la producción, entre 1870 y 1913, está en el octavo lugar mundial. En productividad también se encuentra rezagada: frente al 2,6 de Alemania y el 1,5 de Estados Unidos, Inglaterra sólo tenía un 0,6. Resultado de lo anterior es la caída en el porcentaje de la producción industrial mundial: Inglaterra pasa del 32 al 14 %; por el contrario, Alemania crece del 13 al 16 %; y Estados Unidos del 23 al 36 %. Este último país le sobrepasa en 1880-5, y Alemania hacia 1905.

En 1913 había perdido el dominio en la fabricación de acero —el gigante americano produce cuatro veces más, y Alemania el doble—, aunque lo mantiene en la industria textil. Crouzet (1982: 379) puntualiza que no conviene olvidar que también les ocurrirá lo mismo a esos otros dos países cuando completen su industrialización.

El crecimiento inglés hasta la década de los 70 había estado basado en el aprovechamiento de las innovaciones derivadas de la Revolución Industrial; pero habían



dado ya todos sus frutos y estaban agotadas. En esos años podría haberse dado una “tregua tecnológica” en términos relativos.

Por lo que se refiere al segundo aspecto —la innovación—, aunque la teoría tradicional del fallo tecnológico en la industria inglesa, de la que Landes es su principal representante, está en revisión, es evidente que desde la década de los 70 ya no era la cabeza de la innovación tecnológica: de las patentes registradas entre 1870 y 1900, el 20 % eran inglesas, y el 53 % continentales y de Estados Unidos (Crouzet, 1982: 381-3). Y además, eran los campos decisivos para el futuro desarrollo industrial donde las patentes eran extranjeras.

Este hecho no tendría importancia si hubiesen sido luego adaptadas en Inglaterra, pero según esta tesis, las empresas inglesas no habrían sido capaces de hacer el esfuerzo innovador que se necesitaba: las industrias no supieron mantener un nivel tecnológico adecuado para seguir siendo competitivas —algodón, acero, minas de carbón—; y las nuevas —químicas, equipo eléctrico, motores— no se desarrollaron lo suficiente como para reemplazar a las antiguas abocadas a la decadencia.

Frente a esta visión pesimista, hay una serie de revisiones recientes que matizan las conclusiones de Landes y sus seguidores. D. N. MacCloskey (1970: 458-9) se ha convertido en el defensor de los empresarios tardo-victorianos frente a la tesis tradicional. Para él, hubo debilidades pero en general la industria inglesa tuvo mejores resultados de lo que se supone a veces, y los índices de crecimiento y de productividad fueron similares a otros países hasta 1900 al menos (1,2 % hasta ese año, y 0,4 % después). Piensa que los empresarios en sus elecciones técnicas y políticas de inversión, actuaron “racionalmente” en las condiciones en las que se encontraban: hicieron las cosas del modo que mejor supieron.

Según Barker, se debe pensar más en productos, y no tanto en industrias antiguas o modernas: una empresa antigua puede producir productos innovadores; él encuentra industrias innovadoras, como la automovilística. Saul llega a las mismas conclusiones en la ingeniería.



Pollard (1965: 223) es más cauto e insiste en que no hay excusa para que algunas industrias cruciales para la exportación mantuvieran equipos caducos. Aldcroft (1974: 272-3) sostiene que el declive era inevitable dada la estructura industrial: el crecimiento relativo se alcanzó sólo por la acumulación de capital y trabajo, no por un uso más adecuado de ambos. Así la productividad comenzó a frenarse.

La estructura de la industria inglesa —dominada por empresas de tamaño medio— era un freno para la innovación. Muchas empresas estaban cogidas dentro de un círculo vicioso: la producción no era tan grande como para respaldar inversiones fuertes en maquinaria, y para una reorganización de la planta; pero ésta era la única manera de conseguir unos precios y costes más bajos que supondrían una demanda mayor y justificarían una producción con un alcance mayor.

Hacía falta iniciativa para romper esta cadena lógica conservadora, y esta iniciativa no era frecuente. En la mayoría de los casos tuvo que ser la presión de la competencia extranjera la que trajo las innovaciones.

b) Métodos de producción

Los empresarios ingleses no imitaron a sus colegas americanos en los métodos de producción en serie a bajo precio. Había pocas áreas donde predominase una auténtica producción en masa: la mayoría de las empresas fabricaban sus productos en tandas relativamente pequeñas, respondiendo con frecuencia a pedidos especiales; y los procesos de elaboración y las fábricas tenían que combatir con una mentalidad artesanal y con técnicas tradicionales.

El panorama se componía de un gran número de pequeñas y medianas empresas produciendo una multiplicidad de artículos, lo cual era motivo de orgullo: en la industria del automóvil había en 1913, 200 empresas con una infinidad de modelos distintos. Hasta la guerra muchos empresarios no reparan en las ventajas de la producción en masa.



Las empresas inglesas del motor producen en 1914 un coche por persona y año, cuando ya en 1906 Ford obtenía seis: no consiguen coches baratos por el desperdicio en el uso de los recursos. En la industria eléctrica cada fabricante tenía sus propios tamaños y modelos (Payne, 1988: 52-3). Se tendía a una especificación excesiva de productos para satisfacer las demandas de los consumidores: las locomotoras eran de las más ridículas medidas; *Greenwood & Batley* fabricaba 800 tipos distintos de máquina herramienta, de los cuales casi 500 fueron solicitados una sola vez entre 1856 y 1900.

Por desgracia, no hay muchos datos sobre la rentabilidad —beneficios— de las empresas inglesas. Pero la tesis de la “modorra empresarial” se apoya en que el clima económico general de Inglaterra no era tan propicio para la innovación como el de Estados Unidos. Aldcroft (1964: 128) lo atribuye a una falta de respuesta por el lado de la demanda a comprar productos de serie. Pero la demanda puede ser estimulada por el lado de la oferta introduciendo nuevos productos o métodos comerciales más agresivos. Veblen piensa que la economía de Inglaterra estaba lastrada por su pasado, que sufría de un exceso de prosperidad.

Si la producción en serie dentro de una empresa era difícil, el problema presentaba dificultades insalvables cuando se trataba de persuadir a los empresarios británicos de todo un sector de que aceptasen una norma nacional (Landes, 1977: 680-1). La producción en masa progresó en industria nuevas como la eléctrica, y en otras como las del hierro y acero, y en la química.

En contraste, las industrias más antiguas de ensamblaje como la ingeniería mecánica fueron más reacias al cambio: la mano de obra en la industria de ingeniería, fuertemente organizada, orientada hacia la habilidad y temerosa del desempleo tecnológico, combatió todos los cambios en las condiciones de trabajo, con el resultado de una docena de huelgas a partir de 1897. El círculo se rompió por la fuerte competencia exterior, y las necesidades de la GM I.

Entre otras razones, si Inglaterra perdió su preeminencia industrial en el cambio de siglo de un modo mucho



más rápido de lo esperado, fue no sólo por un fallo empresarial sino por un exceso de pequeños empresarios individuales, y una multitud de empresas independientes, persiguiendo cada una su propio interés cuando cualquier aumento del crecimiento económico demandaba una mayor cooperación.

En opinión de Payne (1988: 53), es muy posible que la pequeña y mediana industria se centrara en el mercado nacional no por ausencia de posibilidades en el mercado exterior, sino por la falta de habilidad para explotarla. Puede haber una relación directa entre el vigor del comercio exterior y el tamaño de las empresas, y el tamaño medio de la empresa inglesa era pequeño.

Un hecho distintivo del movimiento sindical británico era su gran fuerza en la negociaciones laborales, y la autonomía de que gozaban las organizaciones locales en cada distrito. Cuando llegaron malos tiempos, los empresarios fueron incapaces de reemplazar ese control sindical, apoyado ahora por un nuevo partido —el laborista, nacido en 1901— que representaba sus intereses. En Alemania y Estados Unidos un factor clave para el desarrollo de una producción intensiva en capital fue la habilidad de los empresarios para hacerse con el control tecnológico.

Por contraste, en la mayoría de las empresas inglesas, los directores habían perdido una gran parte de su “derecho a dirigir”, reduciendo los incentivos para invertir en tecnologías de producción en serie. Esa falta de control sobre la producción y el mercado de *inputs* hizo que los empresarios encontraran serios obstáculos para aprovechar las nuevas oportunidades del mercado.

Desde 1873 se produjo un crecimiento retardado de los índices de productividad agregada, sin que tuvieran mucho éxito los intentos para cambiar el rumbo: por décadas su evolución fue del 0,5; 0,1; 0,2; y $-0,1$ % entre 1870 y 1910. La hipótesis de Landes (1977: 670) lo atribuye al dominio de la mano de obra especializada, sobre todo en las industrias dedicadas al ensamblaje. Estos hombres en su trabajo eran casi autónomos: hacían el papel de subcontratistas dentro de la empresa, organizando el trabajo a su conveniencia. Su independencia era



costosa. En términos de productividad, imponían su ritmo de trabajo en vez de acomodarse al de las máquinas. Su interés en el *status quo* era un obstáculo a la innovación; y su habilidad desanima a los patronos de abandonar técnicas artesanales.

Estudios sobre la industria de vehículos a motor han puesto de manifiesto la importancia de la tradición de talleres independientes que no permitía al empresario ejercer más que un control parcial sobre el esfuerzo laboral, y que la fabricación de piezas en esas condiciones se traducían en una baja productividad, cáncer de la industria británica hasta nuestros días.

Un punto crucial de la cuestión es que no todos los componentes del proceso productivo técnicamente interrelacionados se agotan al mismo tiempo, de modo que la introducción de nuevas tecnologías requiere desechar plantas y equipo que todavía podrían prestar servicio — es la cuestión de los costos hundidos, que ya no cuentan. Como sostiene Lazonick (1983: 231), cuanto mayor es el grado de relación técnica dentro de una empresa es más probable que el empresario continúe invirtiendo en nuevo equipo de la vieja tecnología.

Las empresas algodoneras son un buen ejemplo de ese modo de actuar ya que —en vez de reorganizar la estructura vertical de la producción y de adoptar los telares automáticos— optaron por una reducción en los costos de las materias primas y una intensificación de la presión sobre los trabajadores. La reducción de costos resultante —junto a los beneficios de las bien aprovechadas economías externas— les permitió a corto plazo seguir aumentando la producción y exportar. Lo mismo se puede observar en el sector del acero. La cuestión de los costos perdidos es un reflejo de los peligros que a largo plazo lleva consigo una conducta maximizadora a corto plazo.

c) Los métodos comerciales y la caída de las exportaciones

La caída de la producción puede arrastrar la de las exportaciones, aunque es posible entender el fenómeno en



la dirección contraria. El volumen comercial de Inglaterra se reduce entre 1883 y 1913 a menos de la mitad del total mundial. Convencionalmente se han señalado como causas del declive: la creciente industrialización de otros países, el relativo estancamiento de la gran depresión, las barreras aduaneras, y el uso de métodos agresivos por parte de sus competidores.

Según Aldcroft (1964: 123-4), Inglaterra comerciaba sobre todo con los países poco desarrollados del Imperio, descuidando los ricos mercados europeos. Las empresas encontraban ya saturado el mercado interno cuando se les cerraban puertas en el exterior, y tuvieron que refugiarse en líneas de alta calidad y especialización donde podían echar mano de la capacidad de sus especialistas. Huelga añadir lo que ocurrió con muchas de ellas cuando los métodos de producción en masa se impusieron en todo el mundo.

La economía inglesa estaba más involucrada en el comercio internacional que la de otros países. Hasta 1873 se había aprovechado de las necesidades tecnológicas de los nuevos países industriales, pero luego cambió la situación. Las nuevas naciones habían alcanzado un nivel de desarrollo en el que ya no necesitaban los productos ingleses, como lo prueba las tarifas aduaneras que desde 1879 cerraron sus fronteras.

Además, Inglaterra estaba proporcionando capital y maquinaria a países que le estaban desplazando con esa misma tecnología: los empresarios se quejaban de la insensatez que suponía equipar a los clientes que así dejaban de comprar a Inglaterra.

Dentro de las explicaciones económicas hay que tener en cuenta el hecho de que la demanda determina la producción. Si desde los 70 ésta última creció lentamente fue debido a una demanda inadecuada, sobre todo en los artículos exportables. Se produjo un cambio de orientación: había pasado la época en que se producía para alimentar a la gente, ahora se buscaba atender la demanda de calidad (Crouzet, 1982: 391-3). El mercado inglés creció, además, menos que los de otros países. Las condiciones del mercado serían un serio obstáculo al crecimiento. Esta explicación basada en la caída de las ex-



portaciones no es del todo convincente porque apela a factores externos que no podían controlar los ingleses.

Pero esos cambios trajeron nuevas oportunidades, y todo depende de cómo reaccionaron, adaptaron, innovaron, y trataron de abrir nuevos mercados. Esta explicación no resuelve el problema central de la inadecuada innovación; las exportaciones no son una variable independiente en el proceso: puede ser tanto causa como consecuencia.

El pacífico dominio de los mercados mundiales había provocado que el empresariado inglés, sea familiar o de sociedades, prestara escasa atención a la política de ventas. La capacidad comercial y empresarial —para el innovador más importante que la capacidad técnica— se degradaba a medida que las empresas crecían y se burocratizaban. Desde 1870 comienzan a llegar las advertencias de los cónsules ingleses de que la situación está cambiando.

En sus informes se puede rastrear la falta de adaptación a los nuevos métodos comerciales: desatención a las necesidades reales de los consumidores; uso de método de pesas y medidas anglosajonas; escasez de representantes comerciales, por el pequeño tamaño de las empresas; desconocimiento del idioma. No hay ningún periodo de la historia inglesa que registre una tan abrumadora unanimidad en cuanto a las condiciones generales de la economía inglesa. Pero a esos funcionarios se les pagaba para que señalaran las deficiencias del esfuerzo exportador inglés, no los éxitos.

Según Wilson, la publicidad inglesa en 1914, era mucho menos energética y hábil que la de los pioneros: la organización empresarial era cada vez más burocrática y compleja. Chandler distingue entre empresas dirigidas por directores pero controladas por los propietarios, y las dominadas por los primeros. En Inglaterra, eran mayoría las controladas por los directores lo que explicaría la debilidad del *marketing* ya que los propietarios pasaban gran parte del tiempo fuera de las empresas, mientras los empleados no mostraban gran inventiva.

No es extraño que los publicistas americanos invadieran el mercado británico con innovaciones como los pe-



dados por correo, la venta puerta a puerta y los pagos a plazo. Mientras los ingleses buscaban calidad, los americanos se fijan en el precio.

La explicación es, para Payne (1988: 51-2), mucho más profunda, y está relacionada con la misma estructura industrial. La empresa media era demasiado pequeña para afrontar un eficaz esfuerzo de ventas en los mercados mundiales: de ahí su dependencia de agencias y de importadores a gran escala, que no eran tan agresivos como los representantes de empresas americanas o alemanas. Frente a la pequeña, la gran empresa "puede gastar grandes sumas en publicidad; sus agentes le proporcionan informes sobre la marcha de los asuntos comerciales y sus propios productos se anuncian unos a otros" (PE: 282). Era necesario un aumento de escala en la unidad media de la industria inglesa.

Pero eso no sucedió: las compañías privadas sin responsabilidad limitada tenían por su misma naturaleza muy difícil el crecimiento; y muchas empresas intentaron evitar la pérdida de identidad derivada de las grandes uniones, haciéndose miembros de asociaciones comerciales. Esto supuso, en cuanto al aumento de escala, el retraso en el proceso de uniones, y que el tamaño medio de las empresas siguió siendo pequeño.

Las ventajas en relación con la publicidad de la gran empresa jugó un papel decisivo en el proceso de fusiones de la industria inglesa. Las economías realizadas por una buena organización de las compras y las ventas son la principal causa de la tendencia hacia la fusión de muchos negocios en una sola entidad poderosa. El origen de este movimiento está en la división del trabajo, pero fue empujado por prácticas publicitarias cada vez más agresivas.

En los mercados locales o nacional el esfuerzo principal de los hombres de negocios se puso en la diferenciación de productos. Las empresas se vieron obligadas a "contratar profesionales de la publicidad para lograr hacer más atractivos sus productos" (IT: 307). Pero no basta con ir a remolque de la demanda: la finalidad de la publicidad debe ser la creación de necesidades. "El empresario debe desempeñar la "tarea característica del fa-



bricante moderno”, la de crear nuevas necesidades dando a conocer algo en lo que antes nunca había pensado” (PE: 280).

Es lo que hizo, por ejemplo, H. Austin en la industria del automóvil, usando por primera vez escaparates y anuncios en la prensa. Por eso, una parte cada vez mayor del esfuerzo de las empresas se dedicaba a la publicidad. Pero, en el exterior, era imposible competir con los gigantes que estaban naciendo.

Pese a todo, estudios sobre numerosas empresas inglesas demuestran la progresiva profesionalización de las actividades publicísticas. Era cada vez más frecuente encontrar personas en las empresas dedicadas específicamente a esta actividad. Lo mismo que la creciente colaboración entre los estudiosos de la publicidad y las empresas en la aplicación de métodos de análisis y observación para conseguir una más eficaz atracción de los clientes. Tema de análisis es la influencia de los gustos sobre los costes de publicidad y prueba de ello es que “hoy en día los cambios en las moda no son producto del azar; están planeados deliberadamente desde varios meses antes” (IT: 809).

Se ha discutido mucho acerca de si la posesión de unos mercados protegidos en el Imperio ahorró a los empresarios el necesario esfuerzo de renovación y diversificación. Es evidente que Inglaterra depende mucho de su comercio exterior, y de ahí su creciente imperialismo. Pero el mercado interior y continental era mucho más poderoso: ahí estaban los consumidores más ricos, y la explosión demográfica en toda Europa fue espectacular: no había mejor sitio para trabajar.

d) Los problemas en el mercado de capitales

Michie (1988: 516) relaciona la incapacidad para explotar los avances técnicos del periodo con el funcionamiento del mercado de capitales que habría enviado señales erróneas a los inversores cerrando sus ojos a los nuevos sectores punteros de ingeniería eléctrica, vehículos de motor, e industria química; en lugar de ello los ca-



pitales fueron dirigidos a inversiones más seguras en el extranjero, lo cual frenaba un potencial crecimiento a largo plazo.

R. Wilson, director de la *British Electric Traction Co*, dejó muy claro este punto a sus accionistas en la reunión anual de 1911; “no es fácil encontrar en este país inversiones rentables para el capital, de modo que tenemos la firme determinación de no extender el negocio de nuestra empresa hasta que no haya mejores perspectivas”. Pero Michie ha probado que tiene mayor importancia los efectos de la legislación del Gobierno: una consecuencia accidental de sus medidas y controles fueron esas señales erróneas transmitidas a los inversores.

A la escasez relativa de técnicas innovadoras se unió la inadecuación de capital disponible. Sin duda había mucha riqueza acumulada, pero los ahorros no son necesariamente inversiones. Después del colapso bancario de 1873, las instituciones financieras del país desempeñaron un papel reducido en la financiación a largo plazo de las actividades industriales. Por otra parte, las empresas eran reacias a pedir préstamos por temor a una pérdida de control.

Había dificultades de acceso al capital, sobre todo por parte de las empresas pequeñas. El sistema bancario británico no supo apoyar el crecimiento de estas empresas mediante un adecuado suministro financiero. Por contraste, los empresarios alemanes tenían a su disposición todo el capital nacional —no había casi inversiones fuera—, y a tipos de interés siempre más bajos que en Londres: su sistema bancario combinaba las funciones comercial y financiera.

En Inglaterra los bancos eran pasivos más que activos, respondiendo a la demanda más que creándola, sin preocuparse de alentar nuevas empresas o dirigir el capital hacia donde pudiera servir al desarrollo tecnológico. Ese divorcio fue desastroso en el momento en que la industria británica inició un proceso de concentración: de haber seguido el modelo alemán hubieran animado ese movimiento y asegurado que estaba bien organizado. La separación de las funciones de empresario industrial y movilizador de capital tuvo un efecto negativo.



Además, la costumbre hizo que los bancos dieran preferencia a los gobiernos extranjeros y a los servicios públicos (Landes, 1977: 722). Londres controlaba el capital financiero del país, pero la gran industria estaba en manos de mercados locales: el algodón de Manchester; las armas y ferretería de Birmingham; el carbón y la metalurgia de Newcastle; los astilleros y fábricas de cerveza de Londres. Había poca conexión entre unos u otros.

El problema de los costes de producción —sobre todo, del trabajo— está directamente relacionado con la cantidad de capital a disposición de los inversores ingleses: cuanto mayores son esos costes—por ejemplo, salarios—menor es el capital que queda para realizar nuevas inversiones. En Inglaterra era un problema especialmente grave por la larga tradición de autofinanciación en las empresas.

Saul (1969: 40-1) deduce que la formación de capital interior como porcentaje del producto neto interior se mantuvo constante en Inglaterra durante todo el siglo, en torno al 7 %; por contra, en Alemania era del 15 % antes de la GM I; en Estados Unidos las cifras son parecidas. La cuestión que se plantea Crouzet (1982: 396-7) es si fue la alta tasa de inversión la que provocó un crecimiento mayor en esos dos países, o al revés. Desde luego, una parte importante de esa inversión inglesa fue a fines no industriales —obras públicas, construcción—, y la formación de capital fijo en las empresas disminuyó: pero ésto podría ser una consecuencia, más que una causa, de una inadecuada innovación.

Otro factor retardante es la estructura del tejido empresarial: muchas y pequeñas empresas con control familiar. Esto reduce la capacidad de la dirección para conseguir capitales con los que llevar a cabo una expansión a gran escala. La autofinanciación contribuyó al predominio de esa estructura industrial en Inglaterra. Y, como demuestra Aldcroft (1964: 131-2), el control familiar engendra conservadurismo.

En 1914, el 80 % de las empresas de Inglaterra eran de dominio familiar. Están en clara desventaja, porque el mercado de capitales de Londres se centra en los préstamos al Estado y a las colonias; ellos mismos tienen



miedo de acudir a ese mercado por lo que supone de caer en manos extrañas; y los bancos juegan un escaso papel en la financiación de las pequeñas empresas. Los empresarios de Inglaterra estaban más dispuestos a entrar en asociación con amigos y conocidos: esta fue la manera preferida de conseguir capital para expandirse.

El sector bancario inglés estaba dominado por empresas privadas —al contrario que en el continente— lo cual fue un obstáculo para que jugara un papel más activo en la financiación de las empresas. Limita sus operaciones a las tradicionales operaciones bancarias pero evitando los riesgos que suponían los préstamos a largo plazo o la inversión en empresas con una finalidad de control. La concentración en el sector bancario inglés entre 1890 y 1914 no fue acompañada por una diversificación de sus actividades: una docena de bancos pasaron a tener los dos tercios de los depósitos de todo el país.

Keynes y otros autores difundieron la idea de que Inglaterra invirtió su capital en el extranjero, desatendiendo las necesidades nacionales. Se trataba en su mayor parte de operaciones —repaldadas por el Gobierno— de bonos a interés fijo para financiar proyectos a gran escala en el extranjero —como la construcción de ferrocarriles. En 1900 el capital acumulado en el exterior era de 2.000 millones de libras; y todavía en los años de la preguerra las exportaciones de capital fueron enormes, en el momento en que varias importantes innovaciones tecnológicas hubieran necesitado inversiones en la industria británica que no se realizaron.

Kennedy (1974: 415-44), basándose en análisis econométricos, ha probado que eso restringió las oportunidades de crecimiento económico. Por el contrario, MacCloskey piensa que no hay pruebas de que se privase a la industria inglesa de los fondos que necesitaba para modernizarse y adoptar las innovaciones. Ni está claro que los tipos de interés fueran más altos en el interior del país. Echa la culpa a las imperfecciones del mercado de capitales. Para él, no hay pruebas de que una redistribución ventajosa de capitales para las industrias nacionales hubiera significado mayor crecimiento.



Pero está claro que no es sólo la disponibilidad de capital lo que cuenta, sino lo que se hace con él. Y si Inglaterra envió tanto dinero al extranjero fue en parte por falta de iniciativa de los prestamistas, pero fue aún más porque los prestatarios del país no lo querían. Eso es evidente porque siempre la industria nacional tuvo prioridad sobre los recursos de la economía, y tenía para los inversores las ventajas de lo conocido frente a la incertidumbre de la inversión extranjera.

e) La carga del pasado: una temprana industrialización

Un último argumento es que Inglaterra habría pagado en los años finales del XIX las consecuencias de haber sido el país pionero, la locomotora en la Revolución Industrial. Tanto Landes como Crouzet (1982: 404) le reconocen cierto valor al argumento. Es evidente que el salir retrasado motiva el espíritu innovador, en las personas y en las instituciones. El pionero puede tener dificultad para romper con métodos tradicionales, pero hay otras desventajas estructurales más estrictamente económicas. Así la interrelación de los elementos de una economía ya organizada. En una empresa ningún elemento es un verso suelto: estaban planeadas formando un todo. No se puede cambiar algo sin modificar todo lo demás.

Muchas veces se hace difícil combinar una infraestructura heredada del pasado con la innovación técnica. Un ejemplo claro de interrelación son los ferrocarriles: los vagones de mineral eran pequeños, pero sustituirlos por otros mayores hubiera supuesto cambiar máquinas, puentes, túneles y otras cosas diseñadas para las características de las primeras máquinas. La ausencia de una rápida extensión del mercado hizo que los empresarios siguieran usando viejos métodos.

Hubo ciertas desventajas derivadas de la prioridad tecnológica. Los costes que conlleva el sistema de "ensayo y error" recaen sobre el pionero (Inglaterra), mientras que Estados Unidos y Alemania iban detrás aprove-



chando la experiencia. Cuando W. Richard visitó en 1897 una fábrica de aluminio en Homestead (Estados Unidos), le entraron ganas de echar abajo su factoría de Manchester, y levantarla de nuevo.

Pero hay autores como Saul (1969: 46) que consideran la teoría inadecuada en muchos aspectos. La teoría económica dice que “el capital invertido es capital hundido, el pasado no cuenta”. No podemos olvidar la experiencia adquirida por los “capitanes de industria” ingleses para dirigir a los obreros, el prestigio de sus productos, su red comercial y supremacía en muchos mercados. Es muy discutible esa libertad de los países menos desarrollados para escoger lo mejor que se ofrece: la experiencia ha mostrado en tiempos recientes que en países del tercer mundo las diferencias con mucha frecuencia se hacen mayores.

Incluso, la situación de un país industrializado junto a otros que comienzan tiene sus ventajas: la industrialización intensificó y diversificó la demanda de esos nuevos países —en 1914 Alemania era el segundo mejor cliente de Inglaterra, lo mismo que Inglaterra era el mejor cliente alemán— proporcionando nuevos mercados para los productos manufacturados. Además, Inglaterra estaba mejor preparada para prestar algunos servicios que eran muy necesarios a los recién llegados —navegación, seguros, bancarios.

En ambas posturas hay una parte de razón. Esa supuesta libertad del último en llegar para elegir el equipo más avanzado se ha convertido en un mito. Desde el punto de vista de la empresa, no se puede considerar de manera aislada el cambio de un equipo por otro, sino que es necesario tener en cuenta todo el proceso productivo. Desde la perspectiva económica, una producción a gran escala requiere una inversión previa en infraestructura, y ésto rebasa las posibilidades de una empresa individual, además de que el rendimiento de estas inversiones se obtiene generalmente a largo plazo —es el círculo vicioso de pobreza e incapacidad en que se hallan cogidas muchas economías de países subdesarrollados.

Como aclara Landes (1977: 705) hay dos tipos de costes relacionados entre sí: uno, micro-económico, que su-



pone un peso mayor para el pionero; el otro, macro-económico, recae sobre el país que le sigue. El peso proporcional de uno y otro ha variado con el paso del tiempo, pero, en conjunto, podemos afirmar que toda la industria británica se resintió del legado de una industrialización precoz.



Sabemos poco de los empresarios ingleses del cambio de siglo. Hay que ser cautelosos, por tanto, cuando hablamos de *british entrepreneurs*. Tal persona no existe. Había en ese momento una gran variedad de hombres dedicados a negocios bien distintos. Estaban, en primer lugar, los empresarios capitalistas de la primera generación; habían puesto en marcha el negocio y eran tanto propietarios como trabajadores en el día a día. Sus sucesores eran quizá menos agresivos y estaban más preocupados por la estabilidad de la empresa, y seguían sistemas organizativos más burocratizados, con una menor dedicación. Y, a final de siglo, hay un creciente número de directivos, de un nivel socio-económico distinto, operando dentro de un marco institucional diferente y con objetivos diferentes.

Ser empresario nunca ha sido una profesión ni una actividad constante, no forman una clase social homogénea, como los capitalistas o los obreros. Hay una gran confusión cuando se trata de elegir entre el estudio de los empresarios individuales o del grupo empresarial en la organización de sus negocios. La segunda opción presenta algunas ventajas porque la conducta de grupos parece más fácil de analizar que las complejidades del individuo particular y las actividades organizadas tienen un grado mayor de racionalidad. Además, facilita la interacción con la sociología de las organizaciones y la teoría económica de la empresa.



Las confusiones se producen cuando pretendemos aislar una figura que no ha existido nunca en la historia económica: el empresario “típico”. Por lo tanto, no tiene mucho sentido rastrear los archivos en busca de individuos particulares que puedan ser denominados *entrepreneur*.

En un sentido muy amplio, la empresariedad es característica de toda actividad humana organizada, es uno de los aspectos de toda organización. No es una cuestión de “todo o nada”, sino de grado. En la medida en que tal conducta esté más o menos organizada en una empresa, en la misma medida tendremos mayor o menor empresariedad. Las características asociadas con la empresariedad —liderazgo, innovación, asunción de riesgo— lo están precisamente porque son hechos esenciales de cualquier efectiva organización de negocios.

1. Condicionamientos históricos y jurídicos

La propia historia de Inglaterra es, en sí misma, un claro ejemplo de cómo existe una evolución en ese espíritu de empresa. Porque, en las distintas fases de su desarrollo, se fue liberando de la norma dictada por la costumbre, cuya primacía va contra las actitudes empresariales de la innovación y coloca a una mayoría de personas frente a una minoría innovadora.

Un adecuado marco institucional es condición necesaria —objetiva— para la emergencia de las energías empresariales; así, Inglaterra tuvo una clara ventaja cuando se la compara con las “regulaciones restrictivas” (IT: 114) que se dieron en Francia después de la Revolución. Un papel fundamental en la aparición de los empresarios ingleses lo jugaron las instituciones políticas y legales con el aumento de la autoridad real. “Esa fuerza de carácter es la que ha hecho que Inglaterra figure a la cabeza del progreso industrial y se manifestó antes en la política, la guerra y la agricultura” (PE: 740-2).

El progreso económico de Inglaterra comenzó en el campo, donde “aumentó el número de los que tomaron a su cargo los riesgos de la agricultura, suministrando capital propio, del mismo modo, los negociantes ingle-



ses... la libre empresa creció rápidamente. La gran hacienda con capital prestado fue la precursora de la fábrica” (PE: 742). Y continuó en la industria:

Estas fueron las condiciones en las que se desarrolló la vida industrial en Inglaterra: el deseo de confort material [hedonismo], la firme resolución de someter toda acción al juicio de la razón [Ilustración] y la libertad política permitió a cada cual ajustar su conducta a la norma que más le convenía [individualismo], y acometer nuevas empresas. Las mismas causas que han permitido a Inglaterra y a sus colonias dar el tono de la política moderna han hecho también que lo den al comercio moderno. Las mismas cualidades que le otorgan libertad política le han dado también libertad en la industria y comercio (PE: 744).

El impacto de la Revolución Industrial fue un poderoso catalizador de energías innovadoras, haciendo aparecer una nueva forma de relacionarse costumbre y competencia; entre esos cambios profundos está el de la aparición de “una nueva raza de emprendedores”, responsables de los cambios más vitales introducidos hasta ahora en la vida industrial. “El empresario hizo su aparición en una etapa primitiva de la agricultura en Inglaterra. El agricultor tomaba tierras en arrendamiento y contrataba la mano de obra necesaria, siendo él mismo responsable de la dirección y riesgos” (PE: 745).

El final del proceso viene impulsado por los cambios institucionales y políticos acaecidos en Inglaterra y que crearon su liderazgo industrial, dando lugar a dos fenómenos paralelos, la localización industrial, y el crecimiento del sistema de empresarios capitalistas. “El sistema fabril y el uso de maquinaria son el origen del poder que los empresarios tienen en la industria inglesa. Al principio esta industria estaba controlada por un número pequeño de patronos. Los que no dirigían directamente la empresa, empezaron a ser reemplazados por ricos patronos que llevaban todo el negocio. Y se vio que el sistema de negocios pequeños llevados por los propios trabajadores iba siendo sustituido por el de grandes empresas dirigidas por la habilidad especializada de empresarios capitalistas” (PE: 746). El hombre de negocios



atento y sin miedo al riesgo era un fenómeno característico de la vida inglesa de la Revolución Industrial, pero estaba desapareciendo.

¿Es posible establecer un catálogo de los distintos tipos empresariales que se dan en la sociedad victoriana? No es fácil elaborar una tipología de los modos concretos de dirigir un negocio durante el periodo que analizamos, ya que el sentido del concepto “dirección” estaba cambiando durante esos años. Con fines prácticos, podemos distinguir tres grandes tipos desde los comienzos de la industrialización —finales del siglo XVIII— hasta el nacimiento de las grandes corporaciones a comienzos del XX.

En primer lugar, encontramos el “capitalista-propietario” o patrono que había llevado a cabo la Revolución Industrial. Forman el grupo más numeroso. Está ligado al sistema tradicional de empresas familiares, donde la dirección de la empresa se identifica con el individuo que pone el capital. Mantiene su supremacía hasta la aparición de las sociedades anónimas con responsabilidad limitada.

Después, está el empresario o *entrepreneur* en sentido estricto. Aparece en la década de los 60 como consecuencia de las nuevas leyes de las sociedades por acciones que sancionan la separación de propiedad y control en las empresas. Si se pueden señalar unas fechas orientativas podemos situar su apogeo entre 1870 y 1914. El concepto está asociado a una función más que a una personalidad distinta, por cuanto puede ser al mismo tiempo capitalista.

Por último, el *manager* que aparece en las primeras décadas del siglo XX. Se ocupa de la tarea organizativa, permitiendo así al “empresario puro” centrarse en las actividades propiamente empresariales, sin tener que llevar todos los detalles técnicos y comerciales. Su tarea es más cómoda y menos arriesgada ya que no es capitalista; cobra un salario regulado por contrato, y no participa en los beneficios.

Tal separación es más conceptual que real por cuanto pueden convivir los tres tipos empresariales en un deter-



minado momento histórico, y una persona puede aunar esos modelos de actuación: por ejemplo, siendo al mismo tiempo accionista y directivo de una empresa. Es lo que sucede con frecuencia con los hombres que dirigen las empresas inglesas de este periodo.

En el derecho inglés no existe una legislación comercial independiente que regule la actuación de los agentes económicos. No hay cuerpos legales, como nuestros Códigos, que recojan partes del ordenamiento jurídico. El derecho mercantil inglés se ha ido conformando al compás del trabajo diario de los tribunales de justicia. El término *commercial law* es fuente de confusiones ya que se trata simplemente de la extensión de los principios generales del Derecho de contratación a negocios mercantiles. Son los usos comerciales ratificados por las decisiones de los tribunales, los cuales los han adoptado como derecho establecido.

En la Inglaterra victoriana había cierta resistencia a dar carta de naturaleza a una legislación mercantil independiente. Pero, finalmente, tuvo que ser aceptada porque —dado el vigor y extensión que tenía en otros países—, los tribunales ingleses tenían todas las de perder en los conflictos internacionales relativos a esas materias. El resurgimiento de un arbitraje comercial —independiente de los tribunales ordinarios— puede situarse en torno a la Guerra Civil americana. El bloqueo naval a los estados sudistas productores de algodón provocó un aluvión de reclamaciones en los tribunales ingleses por incumplimiento de contratos.

En el orden de las ideas, puede separarse una ideología jurídica de los profesionales y jueces —los *cases law*, basados en precedentes—, y una ideología pública y legislativa, que corresponderían a las dos fuentes del derecho inglés. La primera está aferrada al individualismo y sólo con dificultad decide llevar a las decisiones las ideas específicas de los avances políticos, económicos y sociales.

En lo que se refiere a la empresa, la riqueza de supuestos concretos, hace que la masa de *cases* vigentes sea amplísima. Aunque no hay una conciencia legislativa de la significación de la empresa, los materiales para



un derecho de la empresa son abundantes, de carácter práctico, y más que suficientes.

La figura que recibe un tratamiento más completo en la legislación de la época es el director de la empresa de negocios. Sus facultades son amplias ya que ni la junta general de accionistas puede revocar sus decisiones salvo que se lleve a cabo una modificación de los estatutos. La fuente principal de sus ingresos son los beneficios de la empresa, teniendo el sueldo o el rendimiento de sus acciones un carácter secundario.

Marshall cree que la actividad empresarial y un crecimiento económico sostenido es imposible sin la cercanía de las leyes, ya que actividades como el ahorro y la inversión presuponen que los gobiernos asumen la tarea de proteger la propiedad. Se queja de la lentitud con que se aprueban las leyes mercantiles: “responden a una edad pasada cuando la estructura económica inglesa era completamente diferente” (Mem: 285). Las regulaciones gubernamentales no tienen un mecanismo de ajuste para escapar a las rigideces y “acomodarse a los cambiantes métodos de la industria” (IT: 376); “no responde a la creciente complejidad de la organización económica” (Mem: 285). Las lagunas en la legislación comercial son una invitación a los empresarios para eludirlas: “cuando uno desea vender algo a un precio al que otro desea comprarlo, se las arreglarán para hacerlo a pesar de las prohibiciones del Rey o del Parlamento” (Mem: 306).

2. Factores que favorecen la aparición de empresarios

La capacidad empresarial de los individuos de una sociedad es una cantidad dada, determinada por el azar genético, pero esta capacidad puede discurrir por muy distintos canales. El empresario tiene un coste de oportunidad, que es el beneficio que podría obtener en otras actividades. La oferta está determinada por el rendimiento que ofrezcan esas actividades a los empresarios, y por las actitudes sociales hacia las personas emprendedoras.



Kirzner comete el error de suponer que no se necesita ningún incentivo para activar la visión empresarial porque la oferta de capacidad para los negocios aumenta en la medida de las ganancias que pueden obtenerse. Schwartz (1981: 118) afirma que si se reducen los incentivos monetarios que pueden conseguir los que han nacido con capacidad empresarial, puede ocurrir que aquellos bien dotados para los negocios se dediquen a otras actividades.

Eso implica que la cantidad de empresarialidad disponible en un momento dado es una variable y responde a incentivos económicos. Por tanto, si tiene sentido hablar de una curva de oferta de "habilidad para los negocios", entonces la cantidad de recursos dedicados a la innovación puede verse afectada por incentivos financieros. La oferta de empresarios está definida por el número de personas cuya labor consiste en tomar decisiones sobre la asignación de recursos escasos.

La demanda de empresarios está condicionada por la necesidad de juicios empresariales en cada momento: cuanto más complejo, más necesario es actuar con rapidez ante los ajustes y cambio de circunstancias. Aumenta en la medida que su actuación resulta más provechosa a la sociedad: "la demanda efectiva del trabajo de los hombres de negocios está basada en el valor de los servicios que prestan a la comunidad" (PE, II: 671).

Existe consenso entre los escritores victorianos sobre que la libertad de mercado es un logro valioso, pero también que debe estar moderada por una serie de valores de fondo, acuerdos sociales y una toma de conciencia sobre los deberes que esa libertad lleva consigo. Por eso, el primer elemento que debemos considerar, cuando analizamos la oferta de empresarios en un momento dado en cualquier sociedad, es el grado de competencia existente.

Una excesiva competitividad no es buena para el progreso. Marshall ve el peligro en "las amargas peleas que degeneran en un permanente estado de guerra", tan abundantes en los primeros estadios del capitalismo. En ese momento, los hombres de negocios sólo deseaban



obtener ganancias en juegos de suma cero, donde cualidades como la honestidad y generosidad fueron consideradas como un segundo óptimo alternativo, comparadas con la astucia y las estratagemas.

La postura de los oligopolistas nos ofrece un buen ejemplo. En la Inglaterra de la segunda mitad del XIX se resisten a la entrada de nuevos productores y “emplean los más feroces y poco escrupulosos métodos para alejarlos” (IT: 396). La sensibilidad victoriana veía tal conducta como un atentado a los principios éticos. La competencia entre empresarios era una fuerza vigorizante del progreso económico, pero dentro de un entramado legal y de una serie de limitaciones como la opinión pública.

Frente a los abusos del pasado, encuentra Marshall que “el empresario representativo de Inglaterra hoy en día tiene una mayor amplitud de miras y un carácter más generoso. Su progreso en inteligencia y carácter hacia cosas más elevadas en esta generación es uno de los más notables cambios registrados” (IT: 179).

En Inglaterra, a finales del siglo XVIII, los inventos mecánicos, la concentración de las industrias y un sistema de fabricación en gran escala vinieron a romper con las viejas tradiciones de la industria y a dejar a cada empresario el cuidado de su negocio. De este modo se dejó a la libertad de empresa campar a sus anchas, como un monstruo desencadenado. Los abusos que comerciantes hábiles pero incultos, cometieron con su nuevo poder, produjeron graves males (PE: 11).

La historia económica de su país ofrece provechosas lecciones sobre la necesidad de una competencia equilibrada. “Los empresarios habían labrado su propia fortuna: hombres fuertes y emprendedores que, considerando su éxito personal, sostenían que los pobres y los débiles eran los culpables de sus desgracias. Bastaba con permitir que la competencia fuese perfectamente libre y dejar obrar a los más fuertes” (PE: 749). Marshall piensa que actuaciones de ese tipo nos devuelven a la selva y, como muchos de sus contemporáneos, no está de acuerdo con los resultados de un capitalismo salvaje.

Pero el ciego optimismo victoriano en relación con el



efecto benéfico de las fuerzas del progreso le lleva a mostrarse satisfecho del estado de cosas vigente en su época. “La actual generación percibe los males que surgieron del aumento de la libertad económica. Ahora comprendemos hasta qué punto el patrono capitalista, estaba inclinado a subordinar el bienestar de sus obreros a su deseo de lucro. Pero la nación ha crecido en riqueza, en educación y en moralidad, y ya no nos vemos obligados a subordinar las demás consideraciones a la necesidad de incrementar el producto total de la industria” (PE: 750). Aparece su veta moralista y utópica cuando afirma que “hemos impuesto nuevas restricciones a la libre empresa, no como medio de dominación de clase sino para defender a los débiles” (PE: 751).

Para Marshall, el éxito del capitalismo inglés está en haber adoptado un término medio entre el excesivo individualismo —que es duro y cruel— y las restricciones gubernamentales —que frenan la iniciativa. Aunque la ausencia de competencia es aún más perniciosa. Achaca una parte de culpa a la organizaciones obreras a las que considera responsables de un énfasis excesivo en la creación de trabajo: la resistencia a la introducción de nueva maquinaria; la destrucción de máquinas; o ver con recelo a los obreros que se emplean a fondo.

Otro elemento básico es el grado de sensibilidad social hacia la actividad empresarial. La legitimidad de su actuación debe quedar sancionada por los valores y normas de la sociedad y así tiene que percibirlo el empresario. No era éste el caso de la comunidad empresarial inglesa. Marshall se queja del trato que se les dispensa y sugiere darles un status elevado. Alude al sistema de valores imperantes en la sociedad que facilita la presencia de empresarios: “hay mucha caballerosidad latente en el mundo de los negocios, y aumentaría aún más si tratáramos a esos hombres como hicieron nuestros antepasados a los caballeros medievales” (Mem: 330).

Los valores sociales y la psicología dominante también contribuyen a diferentes respuestas de los empresarios a oportunidades económicas dadas. La aprobación social de la actividad empresarial es condición necesaria



y suficiente para su desarrollo exitoso. “El empresario con nobles propósitos recibiría la gratitud y admiración pública, como el trabajo de científicos y literatos” (Mem: 342). La ausencia de frenos subjetivos para el crecimiento económico depende del papel que las actividades económicas jueguen en la estructura social.

Wilken (1979: 9-13) sugiere que no es necesaria una valoración positiva de su actividad, basta con que no sea negativa. Las normas dominantes influyen en la innovación, el grado de seguridad empresarial, y la posibilidad de que unan sus esfuerzos. Los empresarios que proceden de fuera del sistema —los disidentes religiosos— tuvieron ventajas en una situación en la que la legitimidad interna de la acción empresarial era baja.

Es necesaria, además, la presencia de algún tipo de ideología empresarial. Un buen ejemplo es la ética protestante de Weber. Constituye un conjunto organizado de creencias acerca de la naturaleza del mundo de los negocios y de la conducta del empresario. La ideología empresarial inglesa logró la integración y cooperación de los trabajadores en el proceso industrial. Así se justificaba la propia actividad empresarial y el ejercicio de la autoridad dentro de las empresas.

La movilidad social y geográfica favorece la aparición de energías empresariales: se facilita la apertura del sistema, la flexibilidad y existencia de canales accesibles. La estructura social no debe ser ni demasiado flexible —en cuyo caso los individuos gravitarán hacia otros papeles— ni demasiado rígida porque restringe el acceso de talentos. Las elites empresariales juegan un papel en el grado de movilidad y en la naturaleza de los canales de movilidad: pueden intentar mantener su posición contra “intrusos”. Es lo que parece haber ocurrido en la sociedad victoriana.

Entrar en el grupo empresarial implica un acto de movilidad social. Hay factores previos de adscripción que están fuera del control del individuo —la clase social, orden de nacimiento, sexo— que dificultan la movilidad y son un obstáculo para el cambio social. El crecimiento



de las clases medias en Inglaterra tendió a romper la bipolarización entre el grupo empresarial y los trabajadores.

La marginación social —religiosa, cultural, étnica, migratoria— parece que fue un poderoso incentivo psicológico para acceder a tareas empresariales. Un buen ejemplo es “la raza judía, que es una inagotable reserva para idear nuevos métodos” (IT: 582), aunque esas mismas cualidades “podemos encontrarlas en el carácter inglés” (IT: 48). Pero ninguno de esos grupos representa un porcentaje significativo del total de hombres de negocios.

Deben luchar contra los grupos dominantes: si la legitimación empresarial es fuerte será mayor la resistencia de los ya establecidos que usarán la vía empresarial para la movilidad social: es más probable que se dé allí donde la empresarialidad está poco valorada (Wilken, 1979: 11-12). Entre las ventajas que aportó la marginación social están: los mecanismos de asistencia mutua que aumentan su disponibilidad de capital, sus amplias redes de información y de contactos informales, y su experiencia comercial. Comunidades fuertemente empresariales, como los cuáqueros, supieron aprovecharlas.

En los años del cambio de siglo, la clase media suministraba una buena parte de los talentos empresariales. Marshall veía un futuro esperanzador en el que las clases obreras se integraran en la clase media, y ésta haría lo mismo con la empresarial. Era partidario de una colaboración entre clases, y le desagradaba que “la conciencia de clase entre los obreros está adquiriendo un fervor religioso” (IT: 391).

Las clases medio-bajas eran, en su opinión, la fuente principal de energías empresariales. Se fija especialmente en dos grupos que tienen ventaja para realizar ese papel: los comerciantes, por disponer de liquidez; y los obreros especializados, por su conocimiento de los procesos industriales. Es lo que estaba ocurriendo en los principales países industrializados: “gran parte de los talentos empresariales en Estados Unidos ha venido de las



clases trabajadoras porque tal capacidad es un talento innato" (IT: 646).

Sugiere que Inglaterra debería hacer algo para facilitar el camino a las personas de clases menos favorecidas, pero que tienen innatos talentos empresariales. "Una gran parte de los talentos empresariales del país pertenecen a las clases bajas, y gran parte se desaprovechan por falta de oportunidades. Nada perjudica más al crecimiento de la riqueza nacional que esa negligencia culpable que deja que un talento empresarial nacido en humilde posición social se malgaste en trabajos de inferior categoría" (PE: 180, 661). Y, "en muchos de ellos se encuentra esa energía que es la materia prima de la capacidad empresarial" (PE: 309). No se convierte en patrono por ser capitalista, sino porque el trabajo y el capital acuden a él.

Comparando el distinto grado de desarrollo económico entre en norte y sur de Inglaterra, advierte que las diferencias sociales en el sur han conducido a una menor oferta empresarial ya que "el progreso es mayor en aquellas regiones del país en las cuales la mayor proporción entre los empresarios pertenece a hijos de trabajadores" (PE: 212).

Esos "hombres de tropa" forman una cantera inagotable de energía empresarial que puede ser estimulada con una educación adecuada. "Para esta tarea se necesita una mente flexible y el gusto por el trabajo duro, cualidades que rara vez se encuentran en los que han heredado una fortuna, pero sí entre los que han salido de los hombres de tropa" (IT: 47-8). Empresarios como M. Dent, director general de la *South Eastern and Chatham Railway*, compartían esa opinión.

3. La composición del grupo empresarial

La mentalidad empresarial es un talento escaso. Quizá nacen pocas personas con la combinación de cualidades adecuada o se les atrofian al entrar en las empresas. Pero hubo un tiempo en que eran mucho más corrientes y se les llamaba *entrepreneurs* o emprendedores. Tenían una



doble personalidad: sabían cómo se ideaban y hacían los productos, y también cómo organizar la producción.

La evolución de esa figura en el pasado fue debida a la combinación de una peculiar percepción del mercado, de la producción e ideas creadoras: así impulsaron el crecimiento de las empresas. Esto es muy claro en los empresarios de la industria inglesa de hace cien años. Como trabajaban en los negocios no gozaban de una excesiva consideración social. Eran de mentalidad despierta e independiente y de espíritu curiosamente inquieto acerca de la marcha de las cosas del mundo.

La idea popular del empresario británico es la que muestra Marshall cuando habla de la tercera generación, el nieto del fundador de la empresa que ha perdido buena parte de las cualidades que hicieron posible levantar el negocio. Es curioso que en el país de los comerciantes la actividad empresarial no tenga el adecuado prestigio social. Los diccionarios biográficos americanos contienen muchos más empresarios, mientras los ingleses abundan en militares, artistas y eclesiásticos. Por otra parte, los industriales británicos tienen menos deseos de divulgar detalles sobre sus orígenes que sus colegas americanos.

El primer intento serio de hacer generalizaciones sobre los empresarios ingleses basándose en sus biografías son los cinco volúmenes del *Dictionary of Business Biography* (DBB) —preparado en la *London School of Economics* bajo la dirección de D. Jeremy (1984: 5)— que incluye la biografía de 1.250 empresarios a partir de 1860.

Una colaboradora de Jeremy, C. Shaw (1989: 56-7), establece tres categorías de empresarios, a los que denomina: fundadores, herederos, y directores. En función de la fecha de nacimiento separa cuatro niveles: los nacidos antes de 1840; en 1840-69; en 1870-199; y después de 1900. Para su análisis, escoge los sectores del acero y la distribución.

En el conjunto de la industria (C) un tercio eran “fundadores”; la tendencia se mantiene en el sector del acero (B) —donde el 80 % de ellos habían nacido antes de



1840—, pero en la distribución (A) son casi la mitad — el 60 % nacido antes de 1840—; la proporción de fundadores en los grupos B y C desciende desde 1840 hasta el punto de que no hay fundadores nacidos después de 1870; por el contrario, en el sector de la distribución todavía lo eran el 40 % de los nacidos en 1870-99. La conclusión es clara: son pocas las acerías creadas después de 1870; mientras, en las empresas de distribución, se produce el fenómeno contrario.

Para los “herederos”, en los grupos B y C se da una distribución similar en el tiempo a la de los fundadores; y también en la distribución donde aumentan desde el 25 % (nacidos en 1840-70) hasta el 56 % en los dos periodos siguientes, y de nuevo un 25 % en el cuarto periodo. Por último, los *managers*: al haber más fundadores y herederos entre los empresarios de la distribución, por lógica eran menos los directores (14 % frente a un tercio en los otros dos grupos); por periodos, comienzan todos en torno al 18 %, cae el grupo A al 10 % mientras los otros dos están en torno al 40 % en los dos periodos siguientes; en el último periodo los de los tres grupos suben hasta el 80 %.

El mismo Jeremy (1984: 5) ha trabajado sobre los 270 empresarios del primer volumen. En el cuadro 3 se recogen sus resultados.

CUADRO 3

<i>Nacimiento</i>	<i>Fundadores</i>	<i>Herederos</i>	<i>Managers</i>	<i>Totales</i>
Antes 1840	39 50%	30 37%	10 13%	79 100%
1840-70	41 46%	30 33%	18 20%	90 100%
1870-00	27 36%	21 28%	27 36%	75 100%
1900-20	4 25%	10 39%	11 42%	26 100%
1900-20	111 41%	91 34%	66 24%	270 100%

Fuente: Jeremy, 1984, p. 5

El análisis de la personalidad, origen social y educación de individuos particulares que han actuado como



empresarios tiene interés sólo en cuanto arroja luz sobre la conducta de las empresas a las que pertenecen. No todos los aspectos de su personalidad son relevantes: el criterio de selección puede ser analizar las condiciones funcionales del papel que jugaron.

Los fundadores y *managers* pueden ser de cualquier clase social; los herederos suelen proceder de las clases negociantes. Una amplia base social en el reclutamiento de los empresarios ingleses sugiere que se descubren y aprovechan los talentos empresariales allí donde se encuentren. Por contra, la formación de una élite indica que se están perdiendo valores latentes en la sociedad. El mito del hombre-hecho-a sí-mismo de Smiles (1859) parece que se cumplió pocas veces.

Los empresarios ingleses pioneros habían venido de todas las partes del país y de todas las clases sociales. Las estimaciones de Crouzet (1985: 37-49) son las más fiables. Predominan los que proceden de la clase media, con conexiones mercantiles. Aunque muchos tenían orígenes humildes, tuvo lugar un movimiento general de elevación social. La propia industria proporcionó la mayor parte de los líderes que la revolucionaron: estaba actuando un proceso de endogénesis.

Fue de entre estos “hombres prácticos” de donde salieron los primeros empresarios. Son los que estaban justo al otro lado de la línea —comerciantes, artesanos especializados. Es un estrato medio que se da no sólo en el mundo de los negocios urbanos sino también en el rural y militar, llevan los asuntos prácticos de los propietarios que con frecuencia viven en la ciudad (Payne, 1988: 21-2). Esto les hizo adquirir conciencia de su valía.

Erickson (1959: 9-49) encuentra que en el periodo 1850-1950 el 90% de los empresarios del acero proceden del estrato más elevado de la sociedad. Pero en otros sectores —como el textil— es mucho menor. Las condiciones de un cambio económico radical —como en la primitiva etapa del desarrollo industrial— dieron oportunidades a personas con cierto tipo de cualidades, sin importar sus orígenes sociales. “Los pioneros habían crecido en la escasez, y es conocido que las energías de un hombre se ponen en juego cuando sale de esa situación



para ponerse al frente de grandes negocios. Ésta fue la situación en Inglaterra hasta 1850” (IT: 87).

A finales del siglo XIX se produce un cambio significativo al disminuir las posibilidades de las personas pertenecientes a las clases obrera y medio-baja. Se necesitaba una mayor preparación universitaria o técnica para el ascenso, a pesar de que los cambios en el sistema educativo permitieron la llegada de algunos a niveles educativos superiores. El camino de acceso para las personas de clase media-baja estaba cada vez más difícil. El creciente aumento del capital necesario en las empresas reforzó la posición de los herederos capitalistas.

Aunque siguieron llegando algunos talentos empresariales procedentes de esas capas inferiores, las evidencias —como la de Erickson (1959: 189)— muestran que cada vez son más escasos y que dominan los caballeros. Lo mismo ocurre en el carbón donde la composición social de la élite de los negocios parece haberse estrechado hacia el cambio de siglo y el liderazgo se hace claramente endogámico.

El techo a la carrera de estas personas estaba en el nivel de directores y administradores. Incluso en las compañías ferroviarias —de las que se ha probado que hicieron mucho por aumentar el papel de los no propietarios, directores asalariados—, parece que reclutaron la mayoría de sus principales ejecutivos de los que tenían ventajas iniciales de nacimiento y educación. El creciente predominio de la empresa corporativa desde 1900, junto con la necesidad de cada vez mayores capitales, incluso para sociedades de tamaño medio, pueden haber llevado a una situación en la que la promoción de los trabajadores fue cada vez más escasa.

Para Shaw (1989: 57), era más fácil para una persona de orígenes humildes fundar una empresa en el sector de la distribución que en el del acero: del grupo cuyos padres eran obreros, el 82 % había fundado su empresa. En el acero, dos tercios de los que eran hijos de profesionales liberales se convirtieron en administradores y un cuarto fueron fundadores. El sector de la distribución ofrece mejores oportunidades que el del acero para per-



sonas de origen humilde, quizá por la razón de que se necesita mucho menos capital para empezar.

Considera Shaw (1989: 50) que es necesario revisar la idea común de que pocos empresarios de ese periodo procedían de los estratos bajos de la sociedad, de acuerdo con las categorías de Erickson, que parecen inapropiadas a medida que entramos en el siglo XX: no se puede reunir en el mismo grupo a empleados y librereros, con empresarios de la distribución como Sainsburys, cuya empresa se encuentra entre las primeras del país. El error de Erickson puede estar en que usa el criterio de niveles de riqueza más que el de las fuentes de esa riqueza. La proporción de empresarios que siguen la misma actividad que sus padres es mucho más elevada en la distribución (la mitad de ellos) que en el acero (una cuarta parte).

Los padres de bien conocidos empresarios ingleses proceden de capas sociales inferiores: T. Beecham (medicinas), era hijo de un jornalero agrícola; J. Candlish (vidrio), trabajaba como obrero de una fábrica de botellas; T. Cook (agente de viajes), era hijo de "pobre"; A. W. Barratt (calzado), arreglaba zapatos; C. Bartlett (director de *Vauxhall Motors*), era molinero; Lord Citrine (director de *British Electricity Authority*), era hijo de un marino; y R. Bellinger (Lord Mayor de Londres), era hijo de un criado). Jeremy (1984: 9) señala que aproximadamente la mitad llegan por el *management*, y la otra mitad fundan sus propias empresas.

De los estudios de Jeremy y Slaven se desprende que en las empresas más veteranas, el control fue ejercido cada vez más por personas que tenían un estilo de vida muy distinto de los pioneros, y que cierto grado de educación fue necesario para tener éxito en los negocios. Pero, sobre todo, la estrecha base de la industria británica —textil, hierro y acero, ingeniería pesada— unida a la lentitud de los cambios estructurales, jugó a favor de la continuación del proceso de endogénesis (Payne, 1988: 25). Las conclusiones de esos estudios así lo demuestra: la mayoría de los recogidos en el DBB vienen de familias prósperas, fueron bien educados y comenzaron trabajando en sus negocios familiares.



Respecto a la localización geográfica, Londres es el gran centro de atracción para los empresarios de la distribución (54 %), mientras que el área de Liverpool y Manchester suministra el 12 %. Por contraste, sólo el 7 % de los empresarios del acero estaban en la metrópoli: se encuentran más repartidos por el país con un dominio de Gales, Yorkshire, y el noroeste (Shaw, 1989: 51-2). Un elemento que debe ser desmontado en la mitología empresarial es el peso de los inmigrantes ya que no pasan del 10 % en el total del DBB; incluso en la distribución y el acero es un 5 %. La mayoría no llegó a Inglaterra huyendo de la pobreza ni de la persecución. Algunos casos notables fueron Brunner & Mond, y G. de Ferranti.

Otro aspecto interesante son los niveles de riqueza alcanzados por los empresarios. Entre los mayores rentistas hay cada vez más empresarios: en 1880 los que pasaban de 10.000 libras eran 338 de un total de 987; y los que sobrepasan las 50.000 libras, 26 de 77. De los nacidos antes de 1840 —que son el grupo más numeroso de los que estaban activos entre 1870 y 1914—, el 11% tenían una hacienda de más de un millón de libras, todos en el sector de las manufacturas menos dos —D. Currie y J. Aird— que son constructores. Los demás son: N. Clayton (maquinaria agrícola, Lincoln), C. Allhusen (química, Newcastle), W. Cavendish, duque de Devonshire (industrial, Barrow), J. Bullough (maquinaria textil, Accrington), W. Armstrong y W. Cruddas (mecánica y armamento, Newcastle), y G. Cadbury (chocolate, Birmingham). De acuerdo con Rubinstein (1977: 605), las fortunas empresariales se hacen cada vez más en el comercio, las finanzas y el transporte, y menos en la manufactura y en la industria.

Desde el punto de vista de su afiliación religiosa, encontramos entre los empresarios ingleses muchos no conformistas y anglicanos y pocos católicos y judíos, como muestra el cuadro 4.



CUADRO 4

Nacimiento	Anglicanos	Inconformistas	Católicos	Judíos	Se ignora	Totales
1800-40	21 27%	33 42%		1 1%	24 30%	79 100%
1840-70	12 13%	20 22%	3 3%	3 3%	53 59%	90 100%
1870-00	12 16%	9 12%		3 4%	51 68%	79 100%

Fuente: Jeremy, 1984, p. 17

Nos encontramos con una dificultad inicial a la hora de elegir los criterios para identificar las convicciones religiosas de los empresarios ingleses del cambio de siglo. Pero se puede generalizar que antes de 1914, la presencia de personas comprometidas con alguna religión fue mucho más fuerte entre los presidentes de las empresas que entre los directores asalariados, quizá como reflejo de las diferencias sociales y educativas. Como resultado de la secularización posterior, disminuyó su número en ambos grupos.

En términos absolutos, dominan los anglicanos: dos de cada cinco en el DBB para 1907. En sentido relativo, son los cuáqueros la fuerza más poderosa (Jeremy, 1990: 112, 114). Parece que los anglicanos se concentran en el sector servicios, mientras los no conformistas en las manufacturas. De estos últimos, los cuáqueros y metodistas procuran dedicarse a actividades “limpias” —como el chocolate— en parte por motivos morales.

En conjunto, se puede decir que los ideales religiosos tuvieron poca influencia en la conducta empresarial. Los anglicanos parecen haber optado por separar religión y negocios; y cuando intentaron unirlos el éxito fue escaso al introducir esos principios morales dentro de las empresas.

Por contraste, observamos en los no conformistas un mayor empeño por someter sus decisiones empresariales a la prueba de ideales cristianos como la benevolencia: en empresas saneadas como Cadbury fue sencillo permitir la acción de principios éticos, pero quiebras como la de *J.S. Fry & Sons Ltd.* mostraban que no siem-



pre era fácil lograr ese equilibrio entre la moralidad y los negocios.

Jeremy (1990: 411-2) identifica en 1907 aquellos empresarios que considera influidos en sus decisiones por ideales cristianos: en el 75 % de los casos eran de clase media; uno de cada cinco procedía de Londres, y otro de Escocia; el 40 % de los presidentes y el 30 % de los directores asistieron a *Public School*; el 30 y 24 % respectivamente fueron a la universidad; y el 56 y 48 % de ambos grupos recibió enseñanza en escuelas confesionales. Por grupos religiosos, el 35 % de los presidentes y el 23 % de los directores recibieron una significativa influencia anglicana en su formación; en los no conformistas los porcentajes son el 12 y 7 %.

¿Hasta dónde llegó esa influencia de principios cristianos en el mundo de los negocios en un periodo de reticencia hacia los valores religiosos como reacción a las normas victorianas? Como personas al margen de sus empresas se puede afirmar que un 70 % de los presidentes y un 45 % de los directores tenían en 1907 “influencias religiosas detectables”; pero entre estos sólo un 5-10 % tenían un grado de compromiso como el que observamos en A. Rank, J. Craig o J. Laing.

Dentro ya de sus empresas, Jeremy (1990: 412-3) encuentra escasas evidencias de que esas creencias influieran de modo notorio en su actuación. La experiencia más notoria es la que llevó a cabo W. Lever en su fundación de Port Sunlight. En los demás casos quizá determinados servicios sociales aportados por las empresas sean reflejo de ese tipo de inquietudes por parte de sus empresarios. Sólo los cuáqueros tenían foros de debate para discutir sobre los problemas éticos que se presentaban en las empresas.

Como todos los ejemplos de empresarios no conformistas recogidos por los historiadores son de los que tuvieron éxito, es peligroso aceptar sin más la aparente correlación entre disidencia y actividad empresarial. En opinión de Payne (1988: 22), hay una desproporción entre el número de inconformistas empresarios y la parte de ellos que fueron exitosos, lo cual suele atribuirse a una adecuada educación y la persuasión religiosa. Pero



quizá fue más decisivo pertenecer a extensos clanes familiares que les daba acceso al capital y a los mercados.

Es necesario un estudio profundo de la explotación de las conexiones religiosas: desde el nivel más sencillo del congregacionista W. Lever que daba siempre sus auditorías a contables cuáqueros, hasta casos extremos como el de J. Balfour cuyas especulaciones inmobiliarias llevaron a la ruina a la *Liberator Building Society*.

La presencia de masones era más fuerte en industrias de servicios que en otras. De los 270 empresarios registrados en el tomo I del DBB, 17 lo eran: J. Aird y E. Airey (constructores), J. E. Beale (minorista de Bournemouth), J. D. Allcroft (guantes), M. Burton (ropa), G. T. Barham (mayorista), J. Cohen (fundador de la cadena *Tesco*), T. Barrat (jabones *Pears* y publicista) y R. Childe (minería).

4. Educación de los empresarios

Las teorías modernas afirman la existencia de un factor de éxito que revelarían los hombres de negocios desde su infancia. En ese sentido, la conducta escolar puede tener un valor predictivo. El ambiente ideal para la formación de personalidades individualistas y con empuje que se realizan en el mundo empresarial era una familia de clase media propietaria y con firmes convicciones morales.

En la Inglaterra victoriana esa tipología parece estar relacionada con la creación de personalidades empresariales en la primera generación —la que había hecho la Revolución Industrial— pero no en la segunda o tercera. El “efecto Buddenbrook” jugó en contra del mantenimiento de dinastías empresariales.

De ahí se deriva el énfasis que se pone en la adquisición de habilidades empresariales. El papel del sistema educativo debe ser favorecer más que reprimir las cualidades que son esenciales para la solución creativa de los problemas empresariales en un mundo cada vez más complejo: “el empresario necesita de las facultades que le permitan descubrir efectos remotos de causas mani-



fiestas, y las causas escondidas de efectos visibles” (IT: 822).

Gráficamente, afirma Reisman (1988: 309) que el modelo educativo diseñado para los hombres de negocios en la etapa victoriana integra al poeta y al soñador dentro del empresario. Pero la audacia e iniciativa no son características de un hombre educado en el deseo de ingresos seguros o dentro de una organización burocratizada. “Si trabaja asumiendo los riesgos pondrá todas sus energías en la tarea, pero si sirve a una burocracia es difícil que actúe con libertad” (Mem: 333). La educación debe engranar con las instituciones: una sociedad que quiera tener grandes empresarios debe adecuar su educación para lograr ese objetivo.

Para Marshall los orígenes están muy relacionados con el futuro de las personas, y por eso “el hijo de un empresario tiene mucho adelantado, ya que desde joven tiene facilidad para adquirir las facultades que se requieren en la dirección de los negocios” (PE: 298-9). Esas cualidades “podrá aplicarlas a ese negocio particular pero le servirán en cualquier empresa, lo mismo que la capacidad de discernimiento, espíritu de empresa, prudencia, firmeza y cortesía”: este es el factor más importante cuantitativa y cualitativamente.

La tesis de la decadencia progresiva de la calidad empresarial en las empresas familiares tiene un fuerte apoyo empírico en la realidad inglesa del cambio de siglo. Porque, “parecería que los empresarios deberían constituir una especie de casta, fundando dinastías empresariales que dominarían ciertos sectores industriales por generaciones”, pero de hecho no ocurre así: “pero las cosas son muy diferentes en la realidad porque muchas veces sus descendientes no poseen esas cualidades empresariales para seguir con éxito el negocio”. Mientras el fundador fue quizá educado “directamente por unos padres enérgicos que le acostumbraron a luchar contra las dificultades de la vida”, los sucesores “ponen su meta en la distinción social o académica” (PE: 299).

El problema de la educación empresarial preocupaba a la sociedad inglesa del siglo XIX por su conexión con



la justicia social y su eficiencia económica. Una sociedad que reconoce la esencial escasez de talentos empresariales no puede sentirse feliz con la idea de que una gran parte de su “capacidad latente” está siendo malgastada. Esa es la diferencia con sus colegas americanos que supieron aprovechar hasta el más pequeño talento para los negocios existente en el país.

La capacidad empresarial es un talento natural escaso. Nacen pocas personas con las cualidades necesarias. Pero las posibilidades de la mente del hombre son altas y pueden ser potenciadas con una adecuada educación; ésta debe ser general, evitando una especialización excesiva, de modo que esa versatilidad permita al empresario usar ese capital personal del modo más conveniente. Ese es el punto de vista adoptado en la sociedad victoriana: “se nace” empresario, pero también “se hace” mejor empresario a través de una adecuada educación.

Por eso afirma Marshall que las armas del hombre de negocios son “el juicio y la capacidad”, no los conocimientos sobre un área determinada de la producción: hay un “elemento empresarial” detectable en las decisiones que toma cada persona en los asuntos cotidianos de la vida. Es importante que el empresario sea razonablemente eficiente en todos los aspectos de la toma de decisiones. Pero no todas las cualidades son necesarias en el mismo grado. Es la posesión de cualidades escasas lo que da ventaja a algunas personas para convertirse en empresario.

No ve al empresario como un experto super-especializado, sino como una brigada de trabajadores que se mueve de un lugar a otro, sin importarles demasiado el tipo de trabajo que les toca llevar a cabo. Como “los miembros del Gobierno pueden moverse de un Ministerio a otro sin gran pérdida de eficacia” (PE: 116). Su campo de experiencia es la política —no las finanzas o la educación—, lo mismo que en el empresario son unas cualidades concretas —no la producción de acero o algodón. La conclusión es clara: “del mismo modo los problemas de una empresa pueden ser mejor resueltos por aquellos directores que tienen menos conocimientos téc-



nicos sobre los detalles del negocio” (PE: 302), pero que tienen esa mentalidad empresarial.

En la sociedad victoriana se observa tanto la escasez de hombres con visión empresarial como los intentos de la organización social para multiplicar el potencial de este recurso escaso (Schwartz, 1981: 119-20). Ven las nacientes empresas como un instrumento para potenciar las posibilidades de los talentos empresariales, gracias a la ayuda que les presta la organización; y el tamaño de las empresas está condicionado por la limitación de la capacidad de los empresarios que las dirigen de abarcar más decisiones de las que ya cargan sobre sus espaldas.

El problema era que los hombres de negocios ingleses no tenían conciencia de la necesidad de una educación específica en cuestiones empresariales. En 1888, W. Armstrong —y su opinión es compartida por muchos colegas— afirmaba que el mejor lugar para adquirir habilidades empresariales son las propias empresas. Marshall añade una nota de optimismo al afirmar que las cosas van cambiando: “los empresarios ingleses han comenzado a ver claro que debían seguir el mismo camino de otros países en la mejora de su educación” (IT: 95).

Como refiere Coleman (1973: 106-7), dentro del mundo empresarial los ataques a un sistema educativo deficiente eran cada vez más frecuentes. Decía en 1867 el industrial del textil, T. H. Huxley: “si yo quisiera que mis hijos se dedicasen las manufacturas no los enviaría a la universidad”. Todos los hombres de negocios con éxito tenían que decidir entre educar a sus hijos en la forma tradicional para acceder a un nivel social superior, o iban a lo práctico para que supieran continuar el negocio. Es lo que hizo J. Gladstone que envía a su hijo mayor a Eton porque era necesario para el adecuado nivel social familiar; pero el segundo, que se ocuparía del negocio, fue a Glasgow.

Había una resistencia a enviar a sus hijos a la universidad ya que como decía en 1925 el empresario del acero, S. Lysaght, “la vida en la universidad no tenía valor para el mundo empresarial”. Lo mismo pensaba Cour-



tauld sobre la educación de sus hijos: “un *college* no es la preparación adecuada”; y en la duda “entre Cambridge y Londres creo que la atmósfera de Londres es mucho más agradable”.

Las críticas a ese modo aristocrático de entender la actividad económica habían subido de tono desde mediados del siglo XIX. Eran cada vez más las voces —Newman o Smiles— que pedían la revisión de un sistema educativo que descansaba sobre tales principios y que, al parecer, producía esas personalidades. Se crearon varias comisiones —la Clarendon, Taunton...— que centran su trabajo en las *Public School*, recomendando algunas reformas básicas en la línea de potenciar materias científicas frente a las clásicas. En sus conclusiones señalan los efectos perversos de una educación unilateralmente orientada.

Coleman describe el mismo fenómeno cuando —tomando pie de un popular juego que enfrentaba cada año a miembros de la nobleza contra otros que no lo eran— afirma que mientras los “jugadores” —así llama a los no aristócratas— eran entrenados, los “caballeros” eran educados.

Existía un recelo mutuo entre la empresa y el mundo universitario. La consecuencia era el alejamiento de los empresarios de las universidades. De ahí la queja de que “en Estados Unidos, Alemania y otros países, gran número de empresarios y funcionarios del Gobierno han estudiado Economía en sus universidades. Pero eso es raro en Inglaterra” (PE, II: 164). Ese divorcio es causa de que los métodos empresariales ingleses no tengan ya la supremacía del pasado. Muchos empresarios dicen que no pueden hacer perder tres años a sus hijos estudiando cosas que no les van a servir después.

Las viejas universidades y los empresarios se pagaban mutuamente con la misma moneda: la desconfianza y el desprecio (Crouzet, 1982: 419). Sólo la Universidad de Londres (1828) y las escocesas tenían puntos de vista más modernos. Eso condujo a la fundación de otras universidades que respondían mejor a la creciente demanda social de enseñanzas de tipo técnico —en 1851 se funda el embrión de la futura Universidad de Manchester, y po-



cos años antes la de Birmingham—, y de escuelas para ingenieros. No apoyadas por el Estado y sin el patrimonio de Oxford o Cambridge, tuvieron que recurrir a la financiación privada por parte de empresarios de su distrito, a cambio de acomodar sus planes de estudios a las exigencias y necesidades de las industrias locales.

Pero el panorama comenzó a cambiar con el crecimiento en tamaño y complejidad de las empresas. Donde primero se notó la llegada de estos nuevos hombres fue en las *Public School*. El proceso se aceleró a partir de 1850. Por regla general, este paso lo dió la tercera generación, los nietos no los hijos. Los inconformistas tardaron más tiempo en adquirir estas costumbres: a veces hasta la cuarta generación no aparecían por Rugby o Eton, y después por Oxford o Cambridge (Coleman, 1973: 105-8).

Por eso, los que llegan al mundo empresarial a comienzos del XX proceden mayoritariamente de estas *Public School*, en concreto de Merchant Taylors (42% de sus graduados van al mundo empresarial), Clifton (25%), Marlborough (23%) y Winchester (12%). En 1860 no pasaba del 6% en esos mismos colegios. En 1951 el 58% de los directores de las mayores empresas inglesas habían asistido a alguna de esas instituciones: el 62% tenía más de 50 años, de lo cual se deduce que una gran parte de ellos había estado en *Public School* antes de la GM I.

Coleman (1973: 110-3) se pregunta hasta qué punto se puede afirmar que las actividades empresariales fueron afectadas por la educación caballeresca recibida en las *Public School*. Los valores inculcados en esos colegios —con un fuerte tinte aristocrático— pudieron ser una traba para la adecuada formación empresarial. Eso ayudaría a explicar la personalidad del empresario inglés de la época, mezcla de caballero y hombre práctico: la perpetuación de esa dualidad en la educación y en las actitudes sociales tuvo un efecto negativo sobre el reclutamiento empresarial.

En el estudio comparativo de C. Shaw (1989: 52) se muestra que el grupo de hombres de negocios del acero tenía una mejor educación que los del sector de la distribución: el 6 y el 11 % respectivamente habían recibido enseñanza primaria. La media para todos los empresa-



rios era del 9 %. La asistencia a *Public School* no garantiza una buena educación, pero es significativo cómo va aumentando el número: de los empresarios activos en 1860 sólo un 10 % en la distribución, y un 12 % en el acero; por contra, en los de comienzos del XX las cifras son del 22 y 40 %, respectivamente. De los nacidos antes de 1900 estudiaron en gran medida (40 %) en escuelas independientes, creadas por grupos religiosos.

La educación académica para la vida comercial había experimentado en el siglo XIX un fuerte impulso cuando la clase empresarial comienza a solicitar un sistema que combine la práctica con estudios de nivel universitario. Es un reflejo del creciente “status” social de los empresarios, y de cierto complejo de inferioridad de la nueva clase respecto a la bien educada nobleza. El periodo 1890-1915 ve la aparición de un nuevo tipo de educación —hasta entonces cubierto a través de los cursos de comercio como el de Birmingham— para empresarios.

Un primer paso se había dado con la creación en 1895 de la *London School*, diseñada para proporcionar a las clases empresariales una educación adecuada a sus necesidades y de igual calidad a la de otras profesiones. De carácter similar es la *Wharton School* de Pennsylvania, creada en 1881. A comienzos del siglo XX se centra la atención en los problemas de la toma de decisiones por parte de los directivos en las nuevas empresas. En 1903 comienzan en Cambridge los estudios de Economía promovidos por Marshall. También destaca la escuela de negocios fundada en Harvard en 1908 cuyo primer director fue el historiador E. Gay.

Si no fue en las universidades ¿dónde recibieron los empresarios ingleses su aprendizaje técnico? De los 80 fundadores de empresas nacidos antes de 1870, Jeremy (1984: 10) prueba que la mayor parte abandonó pronto la escuela para entrar como aprendices. Una preparación técnica en empresas de un sector distinto fue común en los fundadores de las empresas de la etapa victoriana: D. Adamson (ingeniería), en los talleres de *Stockton & Darlington Railway*; W. H. Barlow (ferrocarriles), en los astilleros *Woolwich*; N. Clayton (ingeniería agrícola), en *Butterly Ironworks*. Más tarde, aumentaron



sus conocimientos técnicos y en métodos de organización, y se sirvieron de sus conocimientos iniciales para aplicarlos a su nueva actividad: así, el conocimiento por parte de A. Austin de las máquinas de esquila le sirve para aplicarlo a las bicicletas y luego a los automóviles.

Otros futuros fundadores de empresas se prepararon en firmas del ramo: W. G. Armstrong (acero), como agente comercial; E. Cassel (finanzas), en el Banco de Colonia; A. Cooper (perito mercantil), como oficial; y en el mundo de la distribución, J. Barker, G. Beale, y R. Burbridge, como aprendices de pañeros y drogueros. Los fundadores nacidos entre 1870-1920 aparecen en industrias nuevas como la aviación, vehículos a motor, eléctricas, químicas o seguros.

Entre los directores o *managers* se da también un proceso de aprendizaje técnico (Jeremy, 1984: 11-3). Así, W. Boyd (construcción naval), director gerente de *Wallsend Shipping Co.* —la mayor compañía de reparación de barcos de Tyneside—, estudia en Rugby pero luego entra de aprendiz en una empresa de locomotoras de Manchester (*Sharp, Stewart & Co.*). Benjamin C. Browne (construcción naval), director gerente y copropietario de *R. & W. Hawthorne*, siguió una ruta similar: Westminster, un aprendizaje mecánico en *Armstrong* de Elswick, y un año en el *King's College* en el Departamento de Ciencia Aplicada. G. T. Clark, director de *Dowlais Ironworks*, fue a Charterhouse, y trabajó en la construcción del *Gran Ferrocarril del Oeste* con el famoso ingeniero Brunel.

Con relación a su formación en el extranjero que pudiera haberles dado acceso a nuevas tecnologías, fuentes de materias primas y mercados de productos, no parece que esa generación tuviera mucho contacto con el exterior. De los 90 que aparecen en el DBB (Jeremy, 1984: 16) nacidos en 1840-70 —generación crucial porque Inglaterra perdió su supremacía— sólo 29 habían salido, la mayoría al continente; otros habían estado en las colonias o eran inmigrantes —G. Cassel; S. Bettman, fundador de *Triumph Motorcycle*.

Veamos cuál fue la aportación de Marshall a la educación de los futuros empresarios. Su punto de vista gira



en torno a la idea de carácter, que juega un papel decisivo en los escritores victorianos: el desarrollo del carácter es la inversión principal de la vida humana. Eso supone la primacía de las motivaciones morales sobre las meramente naturales. Las ideas básicas están en escritores como J. S. Mill, para quien la ciencia general de la sociedad debe estar basada en lo que él llama “etiología”, esto es, ciencia que determina las causas determinantes del carácter humano en cada momento y lugar.

Para los victorianos como Marshall “hombre de carácter” y “caballero” significan lo mismo: la posesión de un modelo de motivaciones sobre las cuales hay un implícito consenso social. La doctrina del auto-control por un ejercicio de la voluntad resume su sistema de motivaciones. El empresario no tiene éxito por azar sino que es la consecuencia “normal” de poseer un sólido y robusto carácter; y la riqueza de Inglaterra reposa en el fuerte carácter de su pueblo. Frente a “las razas más ignorantes e indolentes” se encuentran “aquellas cuyo horizonte mental es más amplio y tienen mayor firmeza de carácter” (PE: 528). Por tanto, hay una meta absoluta en la evolución económica: el desarrollo del carácter.

La formación del carácter es vista como inseparable del proceso económico en el que está inmerso, en una interacción mutua con su medio ambiente (Dardi, 1991: 108). En cambio, los enfoques modernos implican una noción más fuerte de la identidad individual del empresario, que le hace más versátil y capaz de moverse de un sector de la economía a otro con relativa facilidad. De ahí el papel decisivo que atribuyen a los economistas en el campo de las ciencias sociales: es lo que se conoce como “tesis imperialista”, que en nuestra época ha sido continuada por autores como G. Becker.

La actividad de Marshall constituye un jalón decisivo en la configuración de unos estudios universitarios dirigidos de modo específicos a la formación de los futuros hombres de negocios. Fue el único economista de su tiempo que trató de aproximarse a empresarios y trabajadores. Estudia la situación de las empresas, y procura que sus textos les sean asequibles. Estimula las voca-



ciones empresariales entre sus alumnos más aventajados. Su punto de vista es claro: “hace una generación la vida de los negocios no tenía complicaciones, la preparación que se adquiría en los talleres le bastaba al empresario; pero ahora, el trabajo de nuestros líderes industriales es cada vez más amplio y especializado” (*Economic Teaching at the University*, 1902: 3).

El impulso para implantar unos estudios independientes de Economía en Cambridge vino de fuera del ámbito universitario. La expansión de la enseñanza superior en la década anterior significaba que muchos buenos estudiantes ya no acudían al existir una mayor variedad de estudios empresariales. Además se necesitaba apoyo económico en una época en la que el Estado aún no ayudaba casi nada. En carta a su colega Foxwell en 1901 confiesa que “si no diseñamos nuestros estudios teniendo en cuenta lo que quieren los empresarios, su dinero se irá, y nosotros nos seguiremos muriendo de hambre”.

La cosa no había ido más allá de unas cuantas declaraciones de principios. Pero en 1899, el contacto con varios empresarios lleva a la creación de la *Cambridge Appointments Association* con el objetivo de dar a conocer a sus graduados el mundo empresarial. Entre ellos se encontraban: N. L. Cohen —de la Cámara de Comercio de Londres—, Rothschild, G. S. Gibb —director general de la *North Eastern Railway*—, y A. Noble —de la industria de armamento Armstrong.

De acuerdo con Rothblatt (1968: 262-4) en el periodo 1800-99 sólo un 7 % de graduados había ido al mundo de los negocios, la mayoría hijos de empresarios. Desde 1899 hasta su desaparición en 1914 la Asociación consiguió 2.553 empleos en el mundo de los negocios para graduados de Cambridge. Mientras en 1902 sólo ocho *colleges* ayudaban a su sostenimiento; en 1908 todos lo hacían.

Los estudios de la *London School of Economics* y de la Universidad de Birmingham estaban financiados con el dinero de hombres de negocios y habían sido diseñados pensando en esos intereses empresariales. Era lo más adecuado para las universidades de los grandes centros industriales (Kadish, 1989: 196). Pero Cambridge



quería orientarse en otra dirección para desarrollar no las habilidades técnicas sino las cualidades generales de sus estudiantes.

Los futuros empresarios podrían adquirir una mayor conciencia de su deber. En los avisos de que la concentración industrial estaba incrementando las responsabilidades de los empresarios, Marshall se anticipaba en unos años a la demanda de reformas para lograr una ética empresarial. Se niega a aceptar que el empresario tenga necesariamente que convertirse en un egoísta ambicioso: “los sentimientos más nobles podrán entrar en las fábricas y en los Consejos de administración” (Mem: 173). Quería hacer de los empresarios los “futuros caballeros de la economía”, no simples maximizadores de beneficios. La creciente complejidad de la vida comercial hacía cada vez más difícil el entendimiento entre personas.

Por encima de todo, Marshall busca la armonía entre clases (Maloney, 1985: 33-4). No creía que el mercado, tal y como estaba organizado, fuera a solucionar este problema. Incapaz de ver en el mercado el armonizador de esas tendencias opuestas, es natural que Marshall pusiera su confianza en la educación de empresarios y trabajadores, aunque con el tiempo se desengañó de su proyecto.

Ésta era su idea de sus estudios: la fórmula para lograr la paz y el progreso en el mundo empresarial: “los nuevos estudios les ayudarán a tener en cuenta su punto de vista y el de sus obreros... aprenden a mandar y a obedecer; a explicar sus puntos de vista y a entender los de los otros” (PE, II: 170). Confiaba en que su Teoría Económica sirviera para dar las lecciones que necesitaban los empresarios, de modo que entrasen en el mundo de los negocios con un espíritu más realista.

Su moralismo le llevaba a mostrarles cómo era el empresario que él esperaba de ellos en el futuro. “Si nuestras universidades estuvieran más en sintonía con el mundo empresarial, Inglaterra no hubiera abandonado a otros países la tarea de encontrar el modo de suavizar el trabajo en las fábricas. Cambridge no es indiferente a los problemas sociales, pero los trata de modo superficial” (Mem: 173).



Estructura el plan de estudios en dos bloques, uno sobre historia económica y política, los principios económicos fundamentales, y la génesis del estado moderno; y otro sobre la estructura de la industria, empleo, impuestos, historia del pensamiento económico, y aspectos éticos y legales de los problemas económicos (PE, II: 177). Frente al carácter insular de los estudios de Economía de su época, los nuevos deberían tener un carácter más internacional, y se daría especial relevancia a la legislación comercial: “las *Company Law* son técnicamente lo más serio que conozco. ...tendrán que considerar las cuestiones legales; si no dominan esos aspectos estarán en inferioridad, aunque no necesitan ser expertos” (Mem: 452).

Piensa que las cuestiones jurídicas relacionadas con la Economía tienen cada vez mayor campo en la sociedad de su época: “En el siglo XX será necesaria mucha legislación comercial para regular la relación financiera entre los directores de las sociedades y el público. Las quejas sobre las leyes mercantiles es que se fijan en los derechos de accionistas, clientes y acreedores de las empresas, pero descuidan las obligaciones de las compañías y sus directores” (Mem: 453).

El mismo periódico *The Times* modificó sus puntos de vista respecto a la posibilidad de un acercamiento entre el mundo universitario y empresarial. En un artículo de 1902 afirma que los profesores están demasiado alejados de la vida real como para formar a futuros empresarios. Pero cambia su tono un año después, tras constatar que está aumentando el amateurismo en el mundo de los negocios de Inglaterra: “En nuestras empresas hay cada vez más universitarios. Los empresarios reconocen que su preparación es adecuada para los negocios. Ha cambiado el tono de los profesores que es ahora menos dogmático y más práctico”.

Se conserva una interesante colección epistolar entre Marshall y un grupo de hombres de negocios acerca de los nuevos estudios. Entre sus corresponsales se encuentran personas bien conocidas como: T. Sutherland, presidente de la *Peninsular & Oriental Steamship Company*; C. E. Dawkins —miembro de *J.S. Morgan & Co.* ; D. Dale,



empresario del acero, uno de los cuatro representantes de Inglaterra en la Conferencia sobre Trabajo de 1890 en Berlín; G. S. Gibb (1850-1925), director de la *North Eastern Railway*; T. Wrightson (MP y propietario de una acería), J. Dimsdale (MP y banquero), J. Evans (industrial papero, y presidente de la *British Association* en 1897-8), G. Livesey (de la *South Metropolitan Gas Company*), W. Leaf (vicepresidente de la Cámara de Comercio de Londres), y F. LeMarchant (director del Banco de Inglaterra).

Su informe de marzo de 1903 resume el tono de las respuestas diciendo que “la acogida entre los empresarios ha sido excelente ya que están ansiosos por enviar a sus hijos a una de las viejas universidades, pero dudan porque no encuentran los estudios que se acomoden a su futuro trabajo” (Marshall Library of Economics, *Large Brown Box* 21). W. Garnett, secretario de *Technical Education Board*, se muestra de acuerdo: “hemos creado un Comité —en el que están A. Siemens, M. Levinstein, G. T. Beilby, T. Merz, H. Bell, J. W. Swann, y M. Tyrer— para analizar qué estudios son más adecuados para el empresario ya que si la universidad no proporciona los conocimientos comerciales y técnicos adecuados, los fabricantes no enviarán nunca sus hijos a ella” (Marshall Library of Economics, Marshall 1/123).

Con los datos que tenemos sobre su relación con empresarios es fácil albergar dudas sobre la autenticidad de su entusiasmo y solicitud para con ellos. Maloney (1990: 196) opina que Marshall necesitaba al empresario como parangón que marcara la diferencia entre la moderna sociedad industrial y las anteriores. La urgencia de elevarse al mundo de las teorías, y su temor de que eso luego no se plasmara en la realidad, podían reconciliarse estableciendo un nivel avanzado en la educación empresarial. La Economía podía resurgir como ciencia moral asumiendo la responsabilidad de la ética profesional de los empresarios a los que ella educara en el futuro. Quizá usó a los empresarios con más provecho que al revés.

Marshall se muestra satisfecho del desarrollo posterior a su aprobación en 1903: “estamos admitiendo más estudiantes cada año, y especialmente muchos hijos de empresarios que se están preparando para seguir los ne-



gocios de sus padres” (carta a *The Times*, 23.XI.1905). En 1920 ya tenía 200 estudiantes.

5. Personalidad del hombre de negocios: cualidades que debe reunir

Los hombres de cada periodo histórico tienen una idea diferente de cuáles son las cualidades esenciales que han de poseer las personas que en la vida de la sociedad adoptan el rol de guiar el proceso económico, esto es, los hombres de negocios. Es evidente, por tanto, la importancia de conocer cual era tal papel en la Inglaterra victoriana, objeto de nuestro estudio.

Marshall centra bien la cuestión al manifiestar su rechazo hacia “el hábito de algunos empresarios de considerar al trabajo simplemente como una mercancía y a su mercado del mismo modo que todos los demás, siendo así que las diferencias son muy notables” (PE: 336). Ese era el punto de vista dominante en la época, que él no compartía, heredero directo de los postulados de la economía clásica. Todos los factores de la producción pueden —con esa mentalidad— ser tratados y juzgados con los mismos criterios de eficiencia, ya sean hombres o máquinas.

En el fondo, se trata de un simple problema de sustitución de unos factores por otros. De ahí, la novedad de que un economista de la época insista y dé primacía al “capital humano” sobre el material cuando asegura que “la máquina más importante es el hombre, y el resultado más valioso son sus ideas” (PE: 661). Es el germen de un tratamiento más humano del empresario, que será de gran importancia en la sociedad de su tiempo.

Entre las cualidades que Marshall describe para su empresario hay algunas innatas, relacionadas con la energía y creatividad (a); otras con las habilidades y conocimientos adquiridos (b), relativas a la supervisión (c), y con la capacidad de comunicación (d, e)

Los requisitos que necesita el empresario son: a) juicio, prudencia, capacidad y decisión para asumir los riesgos; b)



conocimiento de las técnicas productivas apropiadas, y poder para innovar; c) capacidad de organización; ... d) conocimiento del carácter de sus hombres, resolución, tacto, confianza y simpatía para tratar con ellos; e) diligencia para asignar a cada uno el trabajo para el que está mejor capacitado ... Todas estas cualidades debe tener la cabeza de una empresa (IT: 355).

Desde otro punto de vista, pueden diferenciarse las cualidades morales y técnicas. Entre las primeras, Marshall destaca la “caballerosidad económica”, que es un compendio de elementos positivos presentes en la vida empresarial. “Hay mucha caballerosidad latente en el mundo de los negocios, y aumentaría aún más si tratáramos a esos hombres como hicieron nuestros antepasados con los caballeros medievales” (Mem: 330).

Los lamentos por la falta de un reconocimiento social adecuado de su actividad están en relación con su efecto obstructor de la aparición de energía empresarial. La baja consideración social de los empresarios no parece haber sido una constante de todo el periodo victoriano-eduardiano: la evidencia apunta a cierta rehabilitación en los años del cambio de siglo.

El tono de queja abarca a los escritores y economistas que tienden a destacar los aspectos menos positivos de los hombres de negocios, el “lado sórdido”. Por eso, “algunos empresarios son conocidos por enriquecerse por medios poco honorables: eso es lo que advierte la mayoría de la gente, además del carácter hereditario de muchas fortunas; y fustigan a los hombres de negocios que persiguen vorazmente la riqueza. Pero no hay dudas de que muchos grandes logros del mundo occidental están relacionados con los empresarios” (Mem: 331).

Atribuye la mayor moralidad de la clase política “desde los comienzos de la era victoriana” (Mem: 335) a los grandes progresos que se han llevado a cabo en el campo empresarial. “La etapa actual ofrece muchas oportunidades para la falta de honradez en los negocios. Pero no hay razones para suponer que los empresarios se aprovechen más de ellas actualmente; por el contrario, los negocios se basan cada vez más en la confianza mutua” (PE: 7). El nacimiento de la gran empresa mo-



terna tiene que ver con la moralidad empresarial: “hubiera sido imposible sin un aumento de la moralidad y honradez de directores y oficiales” (Mem: 307).

Pero, al mismo tiempo, la ausencia de moralidad condujo a una crispación en las relaciones entre la patronal y las organizaciones sindicales en los años finales del siglo, porque “los empresarios trataron de obtener ganancias no mediante una dirección hábil de sus negocios sino pagando la mano de obra más barata que sus competidores. Es esa conducta de los malos empresarios la que hace necesaria la existencia de los sindicatos, y les da su fuerza principal” (Mem: 214).

Como muchos victorianos, se fue desengañando de lograr una armonía entre sindicatos y empresarios. En 1897 escribe acerca de la huelga en la industria de ingeniería: “si yo fuese empresario, y ganan los trabajadores, vendería mi empresa a cualquier precio y emigraría a América. Si fuese obrero, no desearía mejores condiciones de vida que las que prevalecen ahora en empresas como *Carnegie*” (Mem: 398).

Argumenta que a veces el empresario puede actuar no buscando sólo el beneficio y el crecimiento económico, como cuando “rehusa reducir los salarios por lealtad a sus empleados, por deseo de justicia, o por consideraciones éticas” (PE: 626). Sugiere que “el cuidado altruísta de los empresarios por sus obreros ha sido económicamente beneficioso” (IT: 354), y, por tanto, ve que las buenas intenciones y los buenos negocios son complementarios y no sustitutivos. El aumento de la productividad que eso conlleva era un efecto no buscado en primer lugar. Como dice Reisman (1987: 106), tanto económica como éticamente, Marshall siempre tendía a mantener motivos altruístas, de modo que sería un error incluirle dentro de esos economistas del XIX para los que “no se puede esperar nada más de la vida comercial que buscar el propio interés” (PE: 212).

Parece sugerir que un empresario racional pudiera instrumentalizar sus virtudes como inversión para obtener mayores beneficios. Es de suponer que el empresario algún día conseguirá introducir la filantropía y los negocios en el mismo compartimento de su mente, lo cual



puede ser cierto, pero estoy de acuerdo con Reisman (1987: 395) en que entonces filantropía no es el término adecuado como tampoco lo es el de altruísmo. “Los empresarios mejoran la condición de sus trabajadores por su espíritu generoso y porque se dan cuenta de los beneficios económicos que les puede reportar” (IT: 327). Serían empresarios en parte generosos y en parte interesados: de ahí puede venir la confusión, ya que desde ambos presupuestos se pueden derivar similares métodos básicos de acción.

6. ¿Qué motivos llevan a actuar a los empresarios victorianos?

La teoría económica dominante en el periodo victoriano supone que la maximización de beneficios es el fin principal del empresario. Pero las explicaciones alternativas posteriores han producido una progresiva erosión de la capacidad explicativa de ese principio para describir la conducta de los empresarios de la época. Las críticas actuales a la teoría de la maximización se centran en tres puntos: la relatividad del concepto “beneficio”, la misma noción de maximización, y el conflicto de objetivos entre empresarios, directivos y trabajadores.

La aplicación de estas ideas a la Inglaterra victoriana la lleva a cabo Coleman (1973: 114) que describe cómo la educación recibida por los “caballeros” les llevaba, no a la maximización, sino a la búsqueda del orden y la estabilidad, y a la huída de un espíritu competitivo. Entre las explicaciones que aporta están: la influencia de la conciencia social de los empresarios cuáqueros que fundaron muchos de los negocios más prósperos entre 1880-1914, el impacto de las ideas liberales en el sistema educativo, la creencia de que había cosas más importantes que los beneficios, y, cómo no, el deseo de disfrutar de más ocio, de perseguir zorros y no beneficios.

Termina preguntándose: ¿qué mundo hubiera resultado si se hubieran convertido en empresarios maximizadores de sus beneficios? ¿ese menor avance industrial no fue un precio bien pagado para preservar cosas más



valiosas? ¿qué son antes, las ganancias o los costes sociales que su búsqueda provoca?

Como consecuencia, se ha abandonado el postulado de la maximización de los beneficios por parte del empresario al centrar su interés en las motivaciones, que pueden ser tan variadas como: poder, prestigio, riqueza, autoridad, necesidad de creatividad, servicio a los demás, los del grupo o clase, la religión, el deseo de maximizar el nivel de ventas, la búsqueda de seguridad. La lista está abierta, pero en el fondo el objetivo del empresario es que la empresa sobreviva, y que crezca.

La ideología de Marshall le lleva a compartir esa aversión hacia tal empresario: “puede fracasar como maximizador de beneficios si no tiene en cuenta los aspectos humanos reflejados en los asuntos laborales” (PE, II: 169). Se aparta de la ortodoxia neoclásica centrandolo en el interés en los motivos personales del empresario. Bajo la influencia de Smith aclara que el motivo para la acción “no será necesariamente la egoísta ganancia material”, y que “un individuo dedicado exclusivamente a fines materiales no es sino una pobre criatura” (IT: 3). Se puede afirmar que comenzó la demolición del concepto de “homo oeconomicus”.

Defender la nobleza de las actividades empresariales no le lleva a negar que se muevan también por incentivos monetarios: “la pureza de sus motivos está condicionada por sus intereses económicos” (IT: 311). Pero esa motivación es sólo una más de las que mueven a esos hombres. El problema es que para ellos el único baremo válido es la ganancia económica: “toman la riqueza como un indicador de éxito más que como un fin en sí mismo. En otras actividades, si alguien quiere estar seguro de trabajar bien le basta con la aprobación general. Pero el empresario no puede ser juzgado más que por el dinero ganado, y es la única evidencia clara de liderazgo para el público” (Mem: 331-2).

Parsons (1968: 221) piensa que como la ciencia económica se desarrolló dentro del pensamiento utilitarista, la idea de la persecución racional del propio interés se extendió tanto que el egoísmo ha pasado a pertenecer a la esencia de la actividad humana. Aparecen como inse-



parables los postulados de la racionalidad y del egoísmo. En los escritores victorianos “los motivos que inducen a los hombres a competir no son sórdidos”.

Entre otros economistas, Marshall es uno de los pioneros en integrar en la teoría del empresario las motivaciones no económicas. De acuerdo con Eggens (1979: 112), propone considerar que los hombres de negocios buscan un “beneficio satisfactorio” que depende del nivel de aspiración personal o de la empresa, en lugar de un absoluto objetivo de maximización del beneficio que es más un condicionamiento que un objetivo —una variable necesaria, una medida de otras cosas.

Junto a esas razones de ganancia hay otras de naturaleza no crematística que explica las actuaciones de hombres de negocios como Cadbury o Lever. Estos motivos son más importantes que los económicos: “valoran más la libertad para asumir riesgos, de ganar una reputación, de tener éxito en su tarea de liderazgo, que los resultados económicos” (IT: 663).

El sentido del deber aplicado, a la vida de los negocios, aparece como otro principio victoriano básico que sirve de estímulo para la acción humana, aunque la confianza en la aplicación de esta idea a toda la sociedad fue perdiendo vigor.

Está también la búsqueda de prestigio y aprobación social. El mayor influjo social sobre la oferta empresarial es la actitud de la sociedad hacia la empresa y el empresario. Desde Enrique VIII hasta 1870, Inglaterra estuvo imbuída de un fuerte espíritu empresarial reflejado no sólo en su economía sino también en su ejército y literatura. La pérdida posterior de confianza ha sido atribuida por Lydall (1992: 84) al influjo del sistema educativo, y se refleja en una actitud negativa hacia los negocios y los empresarios.

El empresario consigue realizarse cuando obtiene beneficios, aunque no persiga el dinero por sí mismo sino como símbolo de un “status”, es el índice de su éxito. La oferta de empresarialidad en un momento determinado está condicionada por “los instintos de emulación y de poder; lo mismo que un atleta, el empresario se mueve



más por la esperanza de vencer a sus rivales que por el deseo de aumentar su fortuna” (PE: 23).

La opinión pública puede hacer mucho por despertar esos instintos latentes: “de todos los grandes cambios de nuestro tiempo el mayor es la extensión de las áreas a las que se extiende la influencia de la opinión pública, y en la fuerza con la que actúa sobre los temas económicos” (Mem: 286). La falta de consideración social constituye un factor muy negativo para la aparición de nuevos empresarios. Su efecto sobre el grupo empresarial existente podría calificarse como de evolucionismo darwiniano negativo. En este caso, son los menos aptos los que se perpetúan, ya que los mejores buscan actividades con mayor reputación. Aunque no falten ejemplos, como el del austero cuáquero Cadbury, que declinaba todo honor público y excluye el éxito social como objetivo.

Otro concepto común a los autores de la época es el de “simpatía”, que tiene para nosotros connotaciones distintas: entonces se entendía como solidaridad sentimental o fraternidad. Es una herencia del filósofo Hume, que fue aplicada durante el periodo revolucionario. La ideología victoriana lo había convertido en un concepto clave de su engranaje social. La simpatía “es la única sólida y poderosa fuerza que se manifiesta a través de toda la naturaleza humana que no tiene nada de sórdido” (Mem: 309). Podría pensarse en términos de filantropía y respeto por la fuerza de la costumbre.

No todos los incentivos son pecuniarios, y el amor al trabajo bien hecho era un valor en alza en los ambientes victorianos. Es lo que afirmaba el hombre de negocios W. H. Lever: “mi alegría es mi trabajo, y no lo hago por amor al dinero en cuanto tal, sino porque es mi vida y me permite hacer cosas”.



ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y RELACION CON OTROS GRUPOS SOCIALES

1. Su organización interna: las asociaciones empresariales

Al contrario de las *Trade Union*, las asociaciones empresariales inglesas nacieron tarde en el siglo XIX y limitadas a acuerdos temporales para defenderse de las demandas obreras. Poco se sabe de anteriores asociaciones de patronos aunque incluso en la época de Adam Smith existía entre ellos un acuerdo, expreso o tácito, de no competir entre sí a la hora de contratar la mano de obra.

Con la abrogación en 1824 de las *Combination Laws* —que consideraba ilegales tanto las de patronos como de obreros—, comienzan a crecer en número y capacidad de acción. La mayoría de estas asociaciones patronales se creaban con ocasión de las huelgas y se disuelven cuando terminan. A partir de los años 50 se refuerzan a través de su centralización y el aumento en la escala de las empresas: los empresarios perciben pronto los potenciales peligros del sindicalismo obrero.

El nacimiento de las primeras asociaciones empresariales en Inglaterra ha sido analizado por Yarmie (1980: 213-6). En 1851 se crea la primera en Manchester, la Asociación de patronos de obreros mecánicos, dirigida por J. Platt, socio de la mayor empresa de ingeniería de Europa, que agrupaba a 34 empresas y una plantilla de 10.000 trabajadores. En el sector algodonero, se forma una en Blackburn (1852), y en 1866 había doce asocia-



ciones en Lancashire. En la construcción, la más conocida era la de contratistas londinenses creada en 1859; luego en 1878 le sucedió la poderosa *National Association of Master Builders*.

Desde la crisis económica de 1873, con el miedo a la competencia extranjera y la recesión, creció extraordinariamente el número de nuevas asociaciones empresariales. En estos primeros años de asociacionismo patronal los temas conflictivos fueron la inspección en las fábricas, el trabajo infantil, y las medidas de seguridad.

Para los patronos, estaba en juego la libertad de acción individual frente a la amenaza sindical: querían prevenir la invasión de las *Trade Union* en sus decisiones empresariales. La mayoría era de la opinión de que merecía la pena sacrificar un poco de libertad personal. Pero otros tenían sus recelos: existía el peligro de anular la independencia de los empresarios obligándoles a aceptar las decisiones de su asociación. La relación personal con sus obreros podría quedar como una reliquia del pasado porque se estaban rompiendo relaciones sociales naturales: empresarios preocupados por sus obreros se veían ahora dentro de organizaciones cuyo objetivo era precisamente oponerse a ellos.

Se trataba de mantener la unidad de acción frente a los sindicatos, sobre todo en la política de salarios: un constante flujo interno de información era el sistema para no pagar por encima de lo establecido por la asociación, cuyo comité ejecutivo decidía cualquier alteración de esos niveles. Por supuesto, muchos empresarios se daban cuenta de que las relaciones industriales eran más armoniosas cuando había cooperación, pero la mayor parte pensaba que todo conflicto era un asunto particular entre el patrón y sus hombres.

Aún condenando lo que consideran prácticas dictatoriales de los sindicatos, los patronos acaban aplicando métodos similares. Uno de los primeros fueron los fondos de defensa y seguro contra las huelgas. Las cuotas se pagaban según el número de trabajadores o de máquinas. Maclvor (1984: 1-33) refiere que en la asociación de construcción naval del Clyde (1874) sus 35 empresas miembros pagaban una cuota anual de 4 libras



por obrero, y poseían un fondo acumulado de 100.000 libras. Estaban, además, las cartas de referencias: eran fruto del acuerdo de no admitir a nadie sin referencias del anterior patrono, de modo que los huelguistas podían ser identificados. Era un medio para señalar a los sindicalistas activos.

Cuando estos sistemas fueron proscritos por la ley en la década de los 70, los empresarios ensayaron otros métodos como el cierre patronal o la firma de las temidas "declaraciones". Por ejemplo, la asociación de constructores obligaba a sus obreros a suscribir un documento que decía: "yo ... declaro que mientras dure mi contrato, no me afiliaré a asociaciones que lo interfieran, y reconozco el derecho de los patronos a llegar a cualquier acuerdo entre ellos".

Con unas condiciones tan duras muchos sindicalistas se negaban a trabajar. Entonces los empresarios procuraban contratar obreros de otras zonas o acudían a la *Free Labour Registration Society*, que actuaba como oficina de empleo en casos de huelga.

La primera gran asociación empresarial inglesa es la *National Federation of Associated Employers of Labour* (NFAEL) nacida en 1871 para crear un frente común contra la propuesta de reducción de la jornada laboral a nueve horas. Ese fue el origen de la huelga declarada en las factorías de lino de Leeds. La NFAEL recomendó usar el cierre patronal a todos sus empresarios de la zona, y la no readmisión de los despedidos. El éxito inicial les animó a intentar la formación de una gran asociación empresarial de ámbito nacional pero la respuesta fue bastante pobre. Para su actividad propagandística en 1873 crean el periódico *Capital & Labour*, que en 1876 deja de pertenecer a la federación, pero siguió defendiendo los intereses de los empresarios.

Desde su aparición, la NFAEL fue vista por muchos como un instrumento adecuado para mejorar las relaciones entre patronos y obreros; para los sindicatos facilitaba una posición unitaria de los empresarios en los conflictos laborales. Pero tenía muchos puntos débiles: la escasa influencia en el Parlamento; su falta de operatividad al estar atendida por personal voluntario; el hecho



de que su cuartel general estuviera en Manchester y no en Londres, era un reflejo de que estaba circunscrita a esa zona; pero, sobre todo, la diversidad de sus miembros hacía que cada uno tirase por su lado. Nunca tuvo una verdadera organización nacional, aunque al formarse en 1871 tenía una fuerza considerable —sus miembros controlaban 2 millones de obreros. Frente a los sindicatos —dirigidas por hombres dedicados profesionalmente a esa tarea— la NFAEL tenía como ejecutivos a empresarios más preocupados por los problemas de su empresa. Sin embargo, marcó un paso significativo en la especialización de las asociaciones empresariales.

La tardía aparición de asociaciones empresariales en Inglaterra es resultado de la popularidad alcanzada por las teorías económicas que rechazaban cualquier intervención sobre el libre juego del mercado. Con la caída de precios y la fuerte competencia posterior a 1873 se extienden los acuerdos para fijar precios mínimos, delimitar los mercados, y reducir la producción. Las había en casi todos los sectores en la década de los 80, pero en cuanto asociaciones voluntarias nunca llegaron a agrupar a todos los empresarios, ni pudieron penalizar a los infractores de sus normas. Unos pocos rebeldes eran suficientes para hacerlas ineficaces.

Desde 1890 aparece un sistema más formal —de carácter horizontal— tomado del modelo alemán para fijar cuotas de producción. Su mayor éxito lo obtuvo en la fijación de fletes y en los descuentos para los clientes que usaban los barcos de los miembros de la asociación. Esa década de los 90 asistió al nacimiento de asociaciones nacionales tras la fusión de las ya existentes: según MacIvor (1984: 4) en 1902 eran 50, y agrupaban a unas 1.000 regionales.

Crecen también en representatividad de su propio sector: la algodónera pasa de representar en 1892 al 40% de los empresarios, al 70% en 1914; la de tejedores del 25 al 60. A pesar de la opinión de Marshall de “que los empresarios tienen todo tipo de facilidades para formar asociaciones, de las que sacan todo el partido posible” (Mem: 272), el tamaño medio de las empresas frenaba el crecimiento de estas asociaciones.



Después de la NFAEL hubo nuevos intentos: *Liberty and Property Defence League* (1882), *Employer's Parliamentary Council* (1898), y la *Federation of British Industry* (1916). Esta institucionalización de las relaciones industriales produjo grandes beneficios. La negociación colectiva fue una concesión a los trabajadores pero también una ventaja para los empresarios porque se reduce el tiempo perdido por huelgas y se regulan con claridad las actividades sindicales.

Los empresarios se dieron cuenta de las ventajas que traía el negociar con los obreros frente a los métodos represivos anteriores. Desde 1910, más del 85% de las huelgas se resolvían por negociación, conciliación o arbitraje. El recurso a métodos coercitivos fue una excepción a partir de 1890 y siempre como alternativa última cuando fallaba la negociación.

2. Relaciones con los trabajadores y sindicatos

Durante el periodo 1870-1914 asistimos a una mejora general del nivel de vida en todos los estamentos sociales, y un descenso del número de mujeres y niños trabajadores. Se aprecia un avance relativo de la situación de los obreros en relación con la clase media. Hay reducciones significativas en la jornada de trabajo tanto por presión de los sindicatos como por el Parlamento: en 1854 se consigue la jornada laboral de nueve horas. Las tasas de desempleo son moderadas, aunque con fuertes características cíclicas.

Se da un cambio significativo en el mercado laboral inglés en las décadas de abundancia 50-60: de una situación en la que los salarios reales se mantenían constantes se pasa a un sistema en el que crecen al compás de la renta nacional. Tomando como periodo base el de 1850-9 se ha estimado una progresión en las medias de salarios hasta 1929 de: 100, 111, 130, 146, 171, 196, 193, 225. Hay un aumento del 75 % en los salarios reales entre 1870 y 1900, pero con un estancamiento posterior (Crouzet, 1982: 32). Crece la diferencia salarial entre la mano de obra cualificada y los peones.



El periodo 1850-90 se caracteriza por una cierta tensión industrial en Inglaterra. La década de los 90 marca un cambio en la actitud de los empresarios —con la excepción de los ferrocarriles y la construcción naval— que se muestran ahora más dispuestos a adoptar fórmulas de conciliación, arbitraje y negociación colectiva cuando aseguran calma en la industria y regularidad en la producción.

No es ajeno el hecho de que los sindicatos son cada vez más fuertes y agrupan a un número creciente de obreros: 10 % en 1880; 18 % en 1900; y 40 % en 1920. Son los años en los que se establecen los acuerdos generales en diferentes sectores industriales: en la industria textil (1893), en la minería del carbón (1893) y el famoso *Terms of Settlement* en la construcción mecánica (1898); similares acuerdos se lograron en la construcción (1904) y en la construcción naval (1908).

Pero, ejemplos como el de la huelga de mecánicos de 1897-8 y el *lock-out* subsiguiente, demuestran que un buen grupo de patronos estaba dispuesto a llegar hasta el final en la defensa del derecho a la libertad en la dirección de sus negocios (Garside; Gospel, 1982: 105). Muchos estaban convencidos de que la creciente tendencia socializante dentro de las *Trade Union* coartaba la independencia de los obreros e interfería en el mercado natural de trabajo, al tiempo que a los obreros no sindicados les era cada vez más difícil actuar de modo independiente. El desenlace del conflicto significó dejar momentáneamente mano libre a los empresarios para la introducción de maquinaria, la determinación de los contratos laborales, y el trabajo a destajo.

Entre los empresarios había fuertes reticencias a admitir la injerencia de los sindicatos. Como la mayoría de los ingleses de clase alta, daban por supuesto que sus obreros lo seguirían siendo toda la vida, y que la estructura social, política e industrial se tambalearía si se producía una mayor movilidad social. En los años del cambio de siglo se produce un progresivo alejamiento respecto a los trabajadores al fortalecerse la conciencia de clase obrera y aparecer el nuevo sindicalismo: el tra-



bajador estaba predispuesto para considerar cualquier iniciativa del empresario como una trampa.

Una dificultad adicional era que en los medios obreros estaba extendido el miedo a lo que se conoce como “desempleo tecnológico”, la idea de que había una cantidad de trabajo para realizar y lo que alguien conseguía mejorando las técnicas era a costa de otros (Boswell; John, 1982: 686-7). Como resultado, el obrero tendía a oponerse como miembro del grupo a todas las innovaciones ventajosas para él como individuo. Ese esfuerzo de los obreros por arrancar mejoras de los empresarios que había sido un estímulo para la innovación en la Revolución Industrial, ahora —más orientados a las condiciones de trabajo que a los salarios— pudo ser un freno para el avance tecnológico.

Con el cambio de siglo, la situación de los empresarios se vio reforzada por algunas medidas legislativas contra los sindicatos, como la *Taff Vale* de 1901. Estas decisiones vinieron acompañadas del cambio de actitud empresarial hacia el “nuevo unionismo”, más combativo y de ideología socializante (Garside; Gospel, 1982: 108-11). La depresión industrial y el estricto control legal sobre los sindicatos aumentaron el poder empresarial entre 1902 y 1906 que salió beneficiado de las disputas en los sectores del textil, acero, imprenta y construcción.

El año 1908 asistió al estallido de las mayores huelgas en ingeniería mecánica, algodón, y construcción naval. El establecimiento en 1911 del *Industrial Council*, con igualdad de representación para ambas partes, fue el reflejo de la idea dominante de que la cooperación industrial era básica. La guerra dejó la partida en tablas.

La presencia o ausencia de huelgas no es siempre un criterio adecuado para determinar el estado de las relaciones entre empresarios y trabajadores. Pero nos da una referencia sobre la capacidad de las organizaciones patronales para resolver los conflictos. Así, los de la década de los 90 fueron controlados por la acción de asociaciones empresariales. Los del periodo previo a la GM I tuvieron un fondo de reivindicación política por parte de los líderes sindicalistas.



La primera gran huelga nacional acompañada del cierre patronal en la historia laboral inglesa fue la de los astilleros de Barrow-in-Furness (1897-98). Según Todd (1975: 33) su importancia deriva tanto de su carácter pionero como de ser un pulso llevado hasta el final para determinar quién mandaba dentro de las empresas. El conflicto se entabló entre la empresarial *Engineering Employers Federation* (EEF), y el poderoso sindicato —tenía 91.500 afiliados— la *Amalgamated Society of Engineers* (ASE).

En Barrow existía un fuerte sindicalismo formado en la época de las huelgas por la jornada laboral de nueve horas. De hecho, el primer socialista que se sentó en el Parlamento, P. Curran (1895), era un sindicalista de esa ciudad. El conflicto se extendió rápidamente a Londres, donde los empresarios declaran el cierre patronal. La huelga puso de manifiesto la división y los defectos del sindicalismo inglés, y la diferencia de opiniones entre los peones —cada vez más decididos a volver al trabajo— y los trabajadores especializados.

En otoño consiguió la EEF poner de acuerdo a sus empresas de Londres afiliadas y comenzó a presionar sobre los empresarios recalcitrantes de provincias para que se sumaran al boicot. En enero se sentaron a negociar los representantes de ambas asociaciones. Las condiciones impuestas a los trabajadores fueron muy duras: retirada de la petición de la jornada de ocho horas; libertad patronal para la instalación de nuevas máquinas o procesos de producción.

Fue la derrota más dura de los sindicatos del sector cuya afiliación cayó en picado en los años siguientes. Para la industria en general dejó al sector mecánico libre de disturbios hasta la GM I y el cierre patronal de 1922. Pero el precio de la paz fue muy amargo.

Algunas asociaciones siguieron usando métodos coercitivos hasta el periodo de la preguerra. La del hierro creó en 1872 un registro de obreros parados no sindicalistas con el que resistió todas las huelgas hasta final de siglo. En la gran huelga de la construcción de 1914 la asociación del sector se ufanaba de haber sustituido a la mitad de los 20.000 obreros del área de Londres. En el textil,



hay evidencias de que no lograron los empresarios un éxito notable en las grandes huelgas nacionales.

Para los empresarios, la clave estaba en que los huelguistas despedidos no encontrasen trabajo. A fines de siglo se recurría mucho más a las listas negras, ampliamente usadas en sectores como el naval y el mecánico. En Manchester, entre 1900 y 1914 se tiene constancia de la circulación de al menos 112 listas, una de las cuales incluye 560 nombres. En sus acciones legales anti-huelga los empresarios fueron apoyados por actitudes generales conservadoras y anti-sindicales de muchos jueces. En los periodos de prosperidad —como 1910-14— fueron menos severos en la aplicación de esas medidas.

Para que estas medidas anti-huelga surtieran efecto era fundamental la solidaridad empresarial. En el sector algodonero varios empresarios insolidarios fueron multados. O podían ser despedidos de la asociación con la pérdida de todos los beneficios que eso conllevaba: el seguro contra las pérdidas por huelga, y el apoyo de los demás asociados. MacIvor (1984: 23-7) refiere que en sectores donde los sindicatos eran muy fuertes, eso significaba la muerte para el empresario. Esas deslealtades podían suponer en el futuro pérdidas de contratos con otras empresas.

Las indemnizaciones eran sufragadas por las cuotas de los miembros. Podían ser denegadas si el empresario había actuado al margen de las directrices señaladas o si él mismo había sido el causante de la huelga por no pagar los salarios mínimos previstos. Estas compensaciones fueron el arma más eficaz contra los huelguistas. El cierre patronal solía ser el último procedimiento: los hubo, sobre todo, en épocas de depresión como 1892-3 y 1908.

Marshall siguió con interés durante estos años las relaciones entre empresarios y trabajadores. Su postura inicial fue de simpatía y aliento hacia el movimiento sindical. Las relaciones entre empresarios y trabajadores no se pueden comparar ya “a las terribles guerras entre los pueblos más salvajes”. Y propone soluciones concretas



que sirvan de cauce para el diálogo: para él, el mejor procedimiento era el de las “juntas de conciliación”.

Fue la aparición del nuevo sindicalismo —asociado a ideas socialistas— lo que le hizo cambiar de actitud. Se separa de los socialistas porque introducen elementos distorsionantes en la libre acción del mercado. Eso le lleva a decir que: “considero al movimiento socialista como el mayor peligro actual para el bienestar humano” (Mem: 462).

Las críticas a los sindicatos aparecen más en su correspondencia personal que en libros o artículos. En una carta de 1897 censura a los patronos por su actitud, aunque excusa a algunos: “si todos fueran como Sir Benjamin Browne o el coronel Dyer yo hablaría, pero muchos de ellos son tan enemigos de la justicia como los nuevos sindicalistas” (Mem: 399).

Marshall asiste con desagrado a la conducta de los sindicatos como promotores de la huelga de 1897-8 ya que “la cuestión de las ocho horas no es el motivo de la huelga; la cuestión es si Inglaterra va a ser libre para adoptar los nuevos métodos de producción” (Mem: 399). Se debate entre fuerzas que le arrastran en sentidos distintos: “estoy de acuerdo con las ocho horas porque soy un sindicalista del antiguo estilo. Por bien de los trabajadores, espero que los patronos hagan concesiones al sindicalismo, pero también espero que los trabajadores vean el sin sentido de la política que llevan adelante sus nuevos líderes” (Mem: 398).

¿Qué pueden aprender de Marshall los empresarios de hoy en día sobre las relaciones con los sindicatos? Para él, las *Trade Union* eran instrumentos adecuados como vehículo de acuerdos en el mundo industrial, pero les censura cuando son un freno para la actividad industrial.

No eran malas en sí mismas: el test era su conducta dentro de la vida industrial. Contribuyen a crear un consenso, a la creación de unas reglas de juego justas, y favorecen la paz en las empresas. Kerr (1969: 47) piensa que hoy en día quizá diría menos del impacto moral de los sindicatos y prestaría poca atención a su papel de



ayuda mutua, ahora que el Estado ha tomado la responsabilidad plena en temas sociales.

No consideró su impacto sobre la inflación; hoy tal vez pensaría que la acción sindical la empeora, y les pediría moderación y “hacer lo que es justo”. Más flexibilidad en las deflaciones junto a frenos en los periodos inflacionarios. Marshall se dio cuenta de la escasa flexibilidad a la baja de los salarios en las depresiones: Keynes basó su teoría general en este hecho. Él intuía la progresiva reducción de las diferencias entre trabajadores porque la educación aumenta el número de obreros especialistas.

Marshall tenía razón en otras cosas: que la maquinaria era beneficiosa para los trabajadores, que los niveles de especialización aumentarían, que las *Trade Union* y la democracia ayudarían a todos los obreros, que la mayor fuente de avance era la inversión en capital humano, que la tendencia hacia la concentración de los esfuerzos económicos en el sector industrial continuaría. Acertó en las líneas generales de la evolución del capitalismo sobre todo después de la GM II.

Por contra, no tuvo en cuenta las depresiones de los ciclos económicos y el desempleo masivo, y pensaba que el equilibrio con pleno empleo era la tendencia natural del capitalismo. Veía el socialismo, más que el estado del bienestar, como la alternativa al capitalismo, y no las tenía todas consigo. El monopolio era la alternativa al libre mercado (Kerr, 1969: 65-70). El Estado era necesario y deseable pero estaba en el polo opuesto respecto a los empresarios en términos de iniciativa y creatividad; ahora es más un promotor de crecimiento que opresor de iniciativas. Pigou insinuó que Marshall quizá hubiera modificado su veredicto. Hoy hablaría en términos más positivos de la actuación del Estado.

El mundo de Marshall era muy distinto del actual. Asistió al nacimiento de las grandes sociedades anónimas y multinacionales. Los trabajadores eran un valor emergente y estaban creando instrumentos políticos y económicos para la defensa de sus intereses. La otra gran fuerza eran los empresarios que poseían, controlaban y manejaban su propia empresa, cada vez tenían un papel social más importante, pero estaban cambiando hacia



una separación entre la propiedad y el control de los directores.

La agricultura había sido superada por la industria, y era para Marshall un vestigio de un sistema muerto. La vida económica era la preocupación dominante frente a lo social y lo religioso, aunque la base de la conducta y de la enseñanza era la moral victoriana. Marshall trató de entender ese mundo: cómo debían comportarse los nuevos empresarios y el nuevo Estado; cómo la vida económica podía influir en la conducta del hombre. Y para ello recomendaba los ajustes económicos que permitieran a los trabajadores convertirse en caballeros.

3. La fusión de los hombres de negocios con la aristocracia

Los victorianos veían el ideal de gobierno en una aristocracia económica, apoyada en tres pilares: el Estado, una clase empresarial, y una clase trabajadora dotados de moral y dispuestos a cumplir con su deber. Estaba extendida la opinión de que el Estado había alcanzado la necesaria moralidad como para realizar intervenciones beneficiosas en esferas próximas a la empresa privada (Skidelsky, 1986: 67). De modo análogo, se esperaba moralizar a los empresarios a través de la educación, y haciendo que emplearan la riqueza en actividades filantrópicas. Todo ello despertaría los impulsos más nobles de los trabajadores porque la gente estaría bien atendida y educada. Con esa "aristocracia" el país prosperaría.

El correlato de estas aspiraciones "aristocráticas" era el ennoblecimiento de los hombres de negocios, lo que se conoce como aristocracia de los comerciantes. A la vieja nobleza terrateniente se van a adherir ahora otros nuevos, cuyo único título era su riqueza. Muchos no pudieron acceder a ella hasta 1880, cuando el procedimiento es legalmente admitido pero, según Perkin (1969: 431-5), ya en los años anteriores había comenzado ese proceso de fusión con la vieja nobleza.

Entre ellos había muchos nombres ilustres. Banqueros como S. L. Jones (Lord Overstone, 1860); cerveceros:



A. Guinness (Lord Ardilaun, 1880); hombres del acero como I. Guest (Lord Wimborne, 1880); del armamento: W. Armstrong (Lord Armstrong de Cragside, 1887); de la maquinaria: S. Cunliffe-Lister (Lord Masham, 1891); o de los ferrocarriles: T. Brassey (Lord Brassey, 1886). Algunos, como Sir J. Guest (padre de Lord Wimborne), se habían adelantado casándose con una hija del conde de Lindsey, o J. Marshall que casó a tres hijos con la familia Monteagle. Unos pocos, como el banquero G. J. Goschen (Lord Goschen, 1900) y W. H. Smith (Baroness Hambleden, 1891) llegaron a ser ministros.

La aristocracia estaba cada vez más deseosa de salir al encuentro de los grandes empresarios, y ese encuentro se produjo en los grandes salones, en las cacerías, en la iglesia —muchos inconformistas se acercan a la Iglesia de Inglaterra— y en las *Public School*. En 1896 había 167 empresarios con títulos nobiliarios, lo que suponía una cuarta parte del total de la nobleza inglesa.

Los hombres de negocios alcanzan el liderazgo social durante los periodos victoriano y eduardiano. Perkin (1969: 432-3) apunta al hecho de que esa etapa histórica se encuentra en el espacio que media entre dos etapas límites: las economías agrarias; y la irrupción de las grandes empresas que va a minar el valor de la función empresarial. Pierden el liderazgo ostentado en la época de desarrollo industrial al faltarle los apoyos sociales sobre los que había basado su preeminencia.

La transición se puede observar en los hombres del ferrocarril. Así, George Hudson, en su meteórico ascenso desde pañero de York a magnate de los ferrocarriles —y luego a una sonada bancarrota— compró la mejor casa de *Albert Gate* donde acudía toda la élite londinense. O Sir Edward Watkin, de la *Great Central*, la *Metropolitan* y otras empresas, que negociaba con los gobiernos francés e inglés la construcción del “tunel del Canal”.

Acceden, asimismo, los hombres de negocios a cargos condales tradicionalmente aristocráticos. En el condado de Cheshire, vemos como consejeros o jueces de paz a conocidos empresarios como Brunner o Laird. En 1886, el consejo municipal de Warrington tenía una composición parecida al de los consejos de administración



de las dos mayores empresas de la ciudad. Fue una revolución silenciosa esta absorción de la aristocracia de los comerciantes en la sociedad tradicional, con un hito en la ley de reforma de 1888 sobre los consejos condales. Era el refrendo de su éxito en los negocios pero también su transición hacia algo diferente, lo que será la plutocracia o gran aristocracia empresarial de la época eduardiana.

El fenómeno coincide, en la década de los 80, con un cambio en la actitud política de muchos empresarios. La propuesta liberal de cargar con tasas las propiedades rurales en 1886 y la postura del partido en la cuestión irlandesa, acercó a las filas conservadores a muchos hombres de negocios. Aunque ciertos hechos anticipaban este fenómeno: las defecciones de los liberales Lord Overstone (candidato conservador en 1865) y Richard Potter; la sustitución en la mayor compañía de ferrocarriles (LNWR) del liberal Lord Wolverton por el conservador R. Moon.

Pese a ello, los liberales tuvieron en sus filas hasta 1885 a la mayoría de los MP empresarios. En 1886 fueron los empresarios del ferrocarril, el transporte y las finanzas los que aseguraron la mayoría conservadora, mientras las más rancias categorías empresariales —algodón, carbón, metalurgia— siguieron fieles a los liberales.

Los hombres de negocios nunca fueron mayoría en los Comunes en la preguerra, pero con un constante crecimiento, de modo que en 1914 había 94 industriales manufactureros (64 conservadores y 30 laboristas) y 81 del mundo financiero y comercial (41 y 40). En el Parlamento elegido en 1880, los empresarios formaban el grupo más numeroso (26 de 62) entre los partidarios de la reforma de la propiedad de la tierra.

Turner (1984: 3-4) insiste en que la preponderancia de empresarios entre los parlamentarios liberales se redujo a lo largo de la época victoriana, con un marcado sesgo hacia el conservadurismo. Pero sólo la ruptura liberal de 1916-8 y la GM I hicieron del conservador el partido de los patronos.



El Parlamento era el pináculo del éxito social y, por tanto, tenía su atractivo para empresarios exitosos. El camino estaba bien marcado: los empresarios que dominaban la sociedad de las ciudades donde se ubicaban sus fábricas contaron con el apoyo de “sus” obreros, al menos hasta 1914, mientras en las grandes ciudades la máquina liberal estuvo en manos de hombres de negocios hasta final del siglo. El sesgo radical y populista que adquirió el liberalismo echó a muchos de estos MP en brazos del Partido Conservador.

Ya desde la década de los 60 puede observarse la erosión del liberalismo económico. En lo que se refiere a los puntos de vista del Gobierno, supone un cambio de actitud respecto al papel del mercado y las actividades de los empresarios. En lo legislativo, se produce una gradual transformación desde el individualismo económico hacia lo que los victorianos llamaban “colectivismo”: la propiedad estatal o municipal de los medios de producción, la previsión social obligatoria, la protección de los obreros frente a las arbitrariedades de los patronos.

Dos pasos decisivos en esa suave transición hacia el colectivismo fueron el nuevo sindicalismo, que restringe la libertad individual de los contratos, y las compañías por acciones.

Nadie discutía el papel del mercado como árbitro de los intereses individuales, excepto cuando alguna de las partes podía ser objeto de explotación. El juego seguía siendo libre pero las reglas fueron reforzadas, ampliadas en número y aplicadas a todos los contratantes. Esto implicaba también un cambio de actitud hacia los hombres de negocios: el Estado trataba de prevenir las tentaciones de explotar al débil y de buscar el beneficio individual en detrimento del bien común.

La sintonía de la ideología capitalista con los principios liberales de empresa privada llevó a que los empresarios vieran con suspicacia la intervención gubernamental al considerar que erosionaba sus derechos. Pero los economistas ingleses coetáneos son críticos más que defensores de los empresarios.

Cada día tiene menos defensores el argumento de Rod-



ger (1986: 78) de que la regulación laboral y la intervención del Estado pusieron en peligro los intereses de los empresarios. La clave está en que la aplicación de esa nueva política económica distaba mucho de ser universal. En general, se puso poco empeño en llevar algunas regulaciones a la práctica, y muchos pequeños patronos estaban fuera de las inspecciones.

Además, hay evidencias de que fueron precisamente los intereses patronales los que hicieron realmente efectivas algunas medidas del Estado: la baja productividad y el absentismo laboral motivaron que muchos empresarios inicien prácticas como el trabajo en días festivos y la seguridad social. La victoria liberal de 1880 marcó una nueva etapa en la relación entre obreros y empresarios.

Deseoso de mantener la confianza de sus votantes obreros, el Partido Liberal aprobó, con el apoyo decisivo de su ala radical, un proyecto sobre responsabilidad penal de los empresarios dentro de sus empresas (Yarmie, 1984: 167). Su aprobación hizo crecer la insatisfacción de los sectores empresariales y tuvo gran influencia posterior: los empresarios vieron que no podían confiar en el Partido Liberal para defender sus intereses.

Desde mediados del siglo XIX, es posible hablar de una filosofía empresarial coherente. Hasta entonces, la ortodoxia económica dominante ve en el trabajo un factor similar a las materias primas: eso se plasmó en lo que se conoce como las “leyes de hierro” de los salarios. Aunque los trabajos de Mill y otros echaron por tierra muchos de estas ideas, fue esta versión popular de la política económica la que formó la base de la ideología empresarial victoriana y de una actitud recelosa hacia el sindicalismo. Para Yarmie (1984: 143) el factor principal en la formación de una ideología de los hombres de negocios fue el aumento en tamaño y complejidad de las empresas. Aunque hay asociaciones empresariales —como la NFAEL— que pueden reflejar sus puntos de vista, debemos ser cuidadosos para no unificar en exceso sus opiniones en cuestiones sociales o políticas.

Hito fundamental en la conformación de una doctrina empresarial coherente es el trabajo de propagandistas



de la empresarialidad y del valor social de la empresa capitalista, como Smiles: iniciativa empresarial y prosperidad están correlacionadas, con lo que legitima el control moral y material sobre los obreros. Queda así fijado el esquema social victoriano: la clase media establece sus proyectos, y los trabajadores cooperan y aceptan a la burguesía como su superior natural.

Los años de prosperidad y de formación de la ideología capitalista (1750-1850) habían creado una actitud de autosuficiencia entre los patronos. Ese modelo sólo aceptaba una fuente legítima de autoridad: el empresario. Cualquier intento por ampliar las prerrogativas legales de los sindicatos suponía un ataque al orden social establecido.

Pero hacia el final de siglo, había nuevas fuerzas en escena con las que no tenían más remedio que concertar compromisos —a los cuales estaban cada vez más dispuestos. El liberalismo económico se vio obligado a adoptar restricciones que a veces implicaban el abandono de sus principios.

Esta ideología empresarial no debe tomarse como representativa de la opinión de “todos” los empresarios. Había algunos —Cadbury, Chamberlain— que adoptaron una actitud de acercamiento a sus obreros. En sus fábricas desarrollaron políticas encaminadas al bienestar social, mejoran su nivel de vida, y participan en las campañas para el reconocimiento de los sindicatos y la legislación laboral. En la esfera política tuvo su correlato en la conocida alianza de los obreros y el Partido Liberal, en cuyo seno existía un ala progresista que buscaba mejorar la suerte de los trabajadores —Gladstone, Mundella, Forster.

La filosofía empresarial dominante en la Inglaterra del cambio de siglo seguía basada en el individualismo económico. Cualquiera podía alcanzar riqueza y posición social a través de un trabajo diligente: así podían legítimamente controlar a los trabajadores en base a esa superioridad moral. Se consideraba el sindicalismo como una interferencia en el sistema de economía de mercado, causante de rigideces artificiales.

Con el cambio de siglo la ideología empresarial se fue



haciendo menos uniforme. Muchos empresarios rechazaban el punto de vista anti-sindicalista y el liberalismo económico extremo, y comenzaron a ver los beneficios de una política salarial más generosa. Las relaciones industriales mejoraban cuando ambas partes estaban bien organizadas. Pero en 1914 seguía siendo una minoría los empresarios que propugnaban el abandono del *laissez-faire*.

4. Relación de los empresarios con el conjunto de la sociedad

El nacimiento de lo que hoy conocemos como política del bienestar está unido al pensamiento marshalliano, a través de su discípulo C. Pigou, que llevó los postulados del maestro hasta sus últimas conclusiones lógicas. Y tiene mucho que ver con la evolución social de la Inglaterra victoriano-eduardiana, que sirvió de crisol para la formación del estado del bienestar.

El desarrollo de estos principios se produce en el periodo de la primera pre-guerra. Trataremos de explicar por qué la reforma social fue aceptada por un grupo amplio de empresarios. La conclusión es que dicha legislación sirvió a sus intereses al aumentar la productividad del trabajo.

La creciente organización obrera convenció a los empresarios de comienzos del siglo XX de que no era adecuado el modo en que, hasta entonces, habían encarado la cuestión obrera: no se podía tensar tanto la cuerda que se llegara a situaciones extremas. Muchos empresarios reconocían que las solicitadas reformas sociales eran una legítima demanda de los obreros. Por tanto, vieron estas medidas como parte de un acercamiento a las clases trabajadoras, y tuvieron una parte activa en su puesta en marcha.

Salvo en casos aislados —Brunner o Booth—, los historiadores económicos no han tenido muy en cuenta el papel de los empresarios en ese proceso. Como nos recuerda Hay (1976-7: 436-8), el cuadro general que nos han presentado es el un grupo de maximizadores de be-



neficios a corto plazo, y unos pocos preocupados por el bienestar de los obreros que no dejarían de ser una raza dentro del grupo.

Había una viva conciencia del declive industrial inglés y de la necesidad de tomar medidas para que el proceso no se hiciera irreversible. En el ambiente estaban ideas sobre mejoras en la educación, mayor contribución estatal al bienestar de los obreros y una acción enérgica a favor de los marginados. Los empresarios tendían a ver estas medidas más que en términos filantrópicos, como el camino para hacer de los obreros una máquina eficiente maximizadora de su riqueza.

Pero las discrepancias entre ellos llevaron a la ruptura de la unidad del grupo con motivo de la discusión en 1911 en el Parlamento de la ley que pondría las bases de la legislación del bienestar. Así nació la asociación parlamentaria de empresarios dirigida por C. Macara, apoyados por el sector textil de Lancashire, con el objetivo de oponerse a toda clase de reformas sociales. No es fácil determinar por qué unos estaban a favor y otros en contra.

En ese sentido, es interesante analizar la actitud de las Cámaras de Comercio ya que fueron durante años la única fuerza nacional representativa de los empresarios, y por eso sus opiniones son tenidas en cuenta por políticos y legisladores. La más activa era la de Birmingham —dirigida por el conservador Taylor— con su campaña para implantar en el país una legislación social. Varios de sus miembros estaban relacionados con el grupo reformista de Chamberlain. Su propósito era crear un sistema de registro de los trabajadores que les ayudara económicamente y a encontrar trabajo. Participaron activamente, junto al grupo de Churchill, en la discusión de 1907 del proyecto de las leyes contra el paro. Luego, su actividad se extendió a otros campos como seguros contra enfermedad, invalidez y ancianidad que seguían el modelo alemán.

Los empresarios estaban preocupados porque los costes de esa política iban a ser grandes y recaerían sobre ellos de modo especial. Lloyd George recibió en 1911 a una comisión de empresarios recelosos que le piden una demora en la aplicación de la ley. A pesar de no estar de



acuerdo con muchos puntos, en la votación final las Cámaras de Comercio no se unen a la oposición que dirige C. Macara.

Se puede concluir que una significativa proporción de empresarios deseaba cambios en las relaciones industriales, que incluían medidas de reforma social. No se trataba de unos pocos excéntricos, cuáqueros o socialistas. Jugaron un importante papel en el cambio del clima de opinión que fue necesario para que esas medidas pudieran ser introducidas.

Es cierto que la reforma social, sobre todo en la fase liberal posterior a 1908, fue llevada a cabo por un pequeño grupo de políticos radicales. Pero muchos empresarios, tanto liberales como conservadores, se mostraron tibios con la reforma porque la asociaban al radicalismo, por sus costes, y porque pensaban que rompería la disciplina industrial y social. La legislación social fue introducida en parte por la presión de los empresarios y parcialmente para servir a sus intereses.

La experiencia de 1880-1914 muestra que la sociedad inglesa y el gobierno esperaban algo más que dinamismo económico de sus empresarios. Son abundantes las exhortaciones para empujarles en otras direcciones, como la veracidad comercial, límites en el ejercicio del poder de mercado, la filantropía, seguridad industrial, acuerdos en las huelgas y lucha contra el paro. De los datos que poseemos se deduce que muchos empresarios se movieron por motivaciones que no eran las meramente económicas y tenían en cuenta otras de orden social: frenos éticos en la búsqueda de beneficios, aprobación social y honores, y respeto a la opinión pública.

Marshall llega a proponer que la sociedad se constituyera en una especie de tribunal informal para juzgar la moralidad de los hombres de negocios, "distinguiendo lo que es caballeroso y noble de lo que no lo es, aprendiendo de los empresarios":

La opinión pública podría ser un informal "Consejo de Honor". La riqueza no sería el pasaporte para el éxito social si hubiera sido conseguida por medios fraudulentos; y el em-



presario con nobles propósitos recibiría la gratitud y admiración pública. Se dejaría de rendir homenaje a la riqueza de estos empresarios sin averiguar primero cómo ha sido adquirida. Ningún comité público debería seguir un ejemplo reciente al elegir a un candidato al que judicialmente se le probó que poseía una buena parte de su fortuna por medios poco honrados (Mem: 342-3).

Esas últimas palabras parecen cobrar plena actualidad en nuestra época. Es vital esta seguridad ética, la presencia de sanciones sociales para asegurar una buena aceptación de las actividades empresariales que identifica salud empresarial con bienestar de la sociedad. La gente debe creer que el empresario es una pieza clave del desarrollo económico.

El empresario inglés de 1900 no podía ignorar las ideas en boga sobre seguridad social o pleno empleo; hay algunas implicaciones para la libertad empresarial en las políticas que definen la seguridad social, en vez de la seguridad empresarial, como el gran objetivo de las reformas. Eran el resultado de un control informal ejercido por la sociedad sobre las actividades de los hombres de negocios.

Durante los años del cambio de siglo la visión del mundo económico estaba muy condicionada por las ideas de la llamada "escuela neoclásica". Su modelo asume que hay un deseo social de eficiencia económica y crecimiento, asigna a los intereses económicos del individuo el papel de fuerza social principal, y deja a la mano invisible como responsable de ese control social. Pero eso supone olvidar otras fuerzas sociales que influyen sobre los hombres de negocios, como son las demandas sociales; las limitaciones impuestas por el marco legal e institucional; y una no identificable red de controles sociales que les empuja hacia intereses públicos más que personales (Boswell, 1983: 238-9). Intentaremos analizar qué influencias sociales pueden haber trabajado a favor y en contra de ese control social.

El argumento básico es que la actuación de los empresarios estuvo influida por factores sociales e institucionales tales como la búsqueda de posición social, la



conciencia de los efectos sociales perversos del mundo industrial, y los controles ejercidos por los sindicatos y otras instituciones. Esos factores operan a través de tres caminos: el mercado, las comunidades locales y el Estado.

Los intereses públicos se manifiestan a través de los conceptos éticos dominantes y en la política de los gobiernos. En estos años hubo un interés público en que las empresas fuesen eficientes, pero también se pidió a los empresarios la búsqueda de objetivos más sociales: la filantropía acabó impregnando la cultura inglesa; el sentido patriótico cuando un sector industrial clave estaba en peligro por las importaciones; y la moderación en el uso del poder de monopolio aparecen con motivo de las agitaciones contra los *trusts* en el cambio de siglo.

Aceptar esas recomendaciones implicaba apartarse de los criterios de simple maximización de beneficios. Pero los hombres de negocios se las arreglaron para conciliar ambos intereses. Los motivos que les llevaban a colaborar con esas fuerzas sociales no pueden reducirse al simple "altruísmo". Hay siempre un resto no explicado, imposible de incorporar en una teoría de la conducta pública de los empresarios. Una parte de ese resto lo forman los condicionamientos sociales del medio ambiente empresarial que ayudan a explicar su conducta y motivaciones.

Para que sea posible ese control social de las actividades empresariales tuvieron que darse una serie de factores institucionales dentro de la empresa: la cercanía a los sujetos afectados; la transparencia en la actuación empresarial; un adecuado tamaño de las empresas: ni tan pequeñas como para poder eludir ese control social informal, ni tan grandes que dominen por completo a su entorno.

El propio Boswell (1983: 246-50) analiza algunas empresas en que fue posible ejercer ese efectivo control social sobre los empresarios. *Marks & Spencer* demuestra buenos niveles de ética comercial y cooperación con su comunidad. *United Steel Company* a pesar de ser deficiente se mantuvo por la presión ejercida por la comuni-



dad que dependía vitalmente de su existencia, y por los representantes sindicales y políticos. En *North Eastern Railway Co.* la presión social se manifiesta en que mantuvo una política de precios bajos, invirtiendo en líneas de las que no se esperaban muchos beneficios; tenía una gran proporción de accionistas locales interesados en buenos servicios.

El fundador de *Mond* tenía claras preocupaciones sociales, era un defensor de un capitalismo humano; estaba poco interesado en los beneficios, aunque sí en el progreso social. *Lever Brothers'* es un ejemplo de control social a través del mercado: su cuidado al integrar empresas, y su relativo freno a los precios; las campañas contra los *trusts* del jabón y el cambio de los consumidores a otras marcas tuvieron mucho que ver con su actitud.

Los empresarios con sensibilidad social se preocuparon de dejar abundantes rastros de su actuación; por el contrario, es difícil identificar a los insensibles o a sus empresas. Boswell (1983: 251-2) ve un caso claro en *Nobel's Explosives*. La empresa mantuvo en secreto sus estrechos lazos con los intereses alemanes a través de otras empresas del grupo; engañó al Gobierno inglés encubriendo su participación en otras empresas. La localización de la empresa en el remoto Ardeer simbolizaba su falta de arraigo local. Sus actividades eran poco conocidas, y sus altos beneficios le alejaron del control de los mercados de capitales. Es sólo un ejemplo de cómo el mercado en muchas ocasiones no sabe canalizar ni actuar como catalizador de esos intereses sociales.



LA ACTUACIÓN DEL EMPRESARIO DENTRO DE LA EMPRESA

Los historiadores de la Economía no se ponen de acuerdo sobre la función del empresario en el sistema económico. Pero hay unanimidad en que, para entender la estructura económica, es básico elaborar una teoría general de la empresa y de su elemento esencial, el empresario. La tarea encuentra una dificultad adicional en la costumbre de muchos economistas de no aclarar si se están refiriendo a empresarios concretos o al grupo empresarial. La complejidad de los fenómenos económicos hace imposible cualquier intento de explicación exhaustiva. Es así como surgió el concepto de “tipos ideales”, una construcción mental para comparar nuestras ideas con la realidad.

Diversos autores han tratado de identificar esos “tipos”. Uno de los primeros fue Evans (1949: 336) que distingue tres caracteres empresariales: el directivo, el innovador y el controlador. Los tres pueden darse en el mismo individuo, y raramente una persona se ocupa durante un periodo de tiempo largo en sólo una de las funciones. Otro intento más reciente es el de Casson, que analiza las facetas del empresario-coordinador: a) como productor: selecciona las técnicas de producción y controla procesos productivos; b) como patrono-gerente: se ocupa de que se hagan las cosas; y c) como intermediario entre compradores y vendedores.

A lo largo de la historia, ha habido dos formas distintas de estudiar la acción del empresario: la indicativa y



la funcional. Como señala O’Kean (1992: 38-50) durante el periodo victoriano se adopta como método analítico la función histórica del empresario —es el método indicativo o funcional-histórico—, que ve al empresario a través de su función en un momento determinado. Trata de identificar “quién” es el empresario. Sus observaciones tienen poca precisión y aparecen mezcladas con estudios sobre los motivos del empresario. Es necesario considerar que, en esa época, las funciones de dirección y control se concentraban en la misma persona —el propietario— y los economistas no supieron separarlo del empresario.

Con los autores neoclásicos —en los años del cambio de siglo— se da un paso adelante en la investigación, basada ahora en el análisis de las acciones típicas del hombre de negocios. Los neoclásicos elaboran un tipo ideal de empresario basado en la idea de que asume el riesgo y ejerce el control sobre la empresa. Ese concepto empresarial está unido históricamente al fenómeno de la separación de propiedad y control dentro de las empresas, en el tercer cuarto del siglo XIX.

El núcleo de la cuestión está en la progresiva pérdida del papel activo del propietario-accionista: a medida que se descentraliza la propiedad se observa una tendencia opuesta de concentración en el control. Los intereses de ambos grupos —accionistas y directores— van por caminos distintos o enfrentados. El capitalista asume la incertidumbre de la actividad económica pero no ejerce el control ni la dirección de la empresa.

1. El liderazgo empresarial y la organización de la producción

En este capítulo, adoptaremos un punto de vista distinto para describir cómo veían sus contemporáneos —de modo especial, los economistas— a los hombres de negocios del periodo victoriano. En concreto, será el de la “teoría de empresa” o de la “teoría de las organizaciones”. Para entender mejor su sentido se puede afirmar que tal enfoque se asemeja bastante al que se realiza hoy



en día en las “escuelas de negocios”. Es precisamente en esas instituciones donde se da mayor relevancia a aspectos como el liderazgo empresarial o el uso de la información para tomar las decisiones dentro de la empresa, temas que no han sido incorporados a la teoría económica ortodoxa.

Parece haber acuerdo entre los escritores económicos del periodo en que estaba aumentando la valoración del liderazgo como rasgo del hombre de negocios exitoso. La sociedad le pedía ser algo más que un simple experto en la organización y administración, debe ser también “un conductor de hombres”. Esto no es una tarea fácil. Marshall criticaba la pregunta que se hacía un socialista inglés: “¿hay algún logro alcanzado por los capitalistas que no hubiera sido factible para el pueblo organizado?”, contestando que “es como preguntar si las tropas de César o Napoleón hubiesen podido alcanzar sus victorias por sí solas” (Mem: 284).

Era quizá la comparación con las cualidades innovadores de pioneros como Watt o Stephenson, la que llevaba a remarcar que ahora necesitaba saber dirigir hombres. Es una faceta que había adquirido gran relieve en esa época como consecuencia de los conflictos sociales crecientes: “su función como director de hombres ha crecido de tal modo que se ha equiparado con las de organizador de la producción y de *marketing*” (IT: 48). Es la persona que por sus cualidades carismáticas consigue que las cosas se hagan: “La cabeza de una empresa debe dirigir a miles de hombres y para ello debe poseer las cualidades que se requieren para el mando de todo un ejército. No es sólo un capitán de industria; es un general que gobierna varios regimientos” (IT: 173).

Se entiende la capacidad empresarial como una habilidad para elegir personas que ocupen puestos de dirección y trabajo en la organización. “En primer lugar, su función es la responsabilidad general de la marcha de la empresa; y en segundo, la selección y control de los subordinados que se ocupan de los detalles” (IT: 355). Para eso necesita un don especial. Toda la argumentación no



es sino la aplicación del principio clásico de la división del trabajo al ámbito sociológico.

En estos primeros estadios del nacimiento y consolidación de la gran empresa, existe un fuerte grado de incertidumbre que lleva a especializar funciones. Los hombres se adaptan a sus ocupaciones de modo que cada uno ocupe el lugar para el que está mejor capacitado: el individuo con mayor capacidad de gerencia se especializa en controlar el grupo y que los demás trabajen bajo su dirección; y permitiendo que se dediquen a asumir riesgos aquellas personas —los empresarios— que tengan confianza en su propio juicio.

Al insistir en que el hombre de negocios debe ganarse el respeto y confianza de sus hombres, revela la tradición individualista del carácter inglés: “la relación de un patrón con sus hombres contiene muchos elementos que tienen poco que ver con los negocios; desde un punto de vista empresarial se debe tener en cuenta que la confianza y el afecto de su equipo son un valioso activo” (IT: 351).

Los tiempos habían cambiado, ya no era la época heroica de los pioneros y se espera un nuevo talante en la cabeza de las empresas: “empresarios con tal tolerancia y apertura es difícil que traten a sus trabajadores como inferiores, como raza distinta, y es probable que los promocionen en función de sus méritos” (Mem: 229). En el pasado se había hecho poco esfuerzo por entender a los obreros: la nueva clase de empresarios debería estar mucho más cerca de los problemas de sus hombres y obtener su lealtad y cooperación sin recurrir a una autoridad arbitraria.

Esta delegación de funciones supone una transacción interna en la empresa, y el alcance de su aplicación está en función de los costes que lleve consigo. La ventaja del directivo de una gran empresa consiste en que puede reservar sus energías para los problemas fundamentales de la empresa”, mientras que “el pequeño patrono no puede delegar ciertas funciones y ha de realizar mucho trabajo rutinario” (PE: 284).

Pero el tejido industrial de ese momento estaba formado sobre todo por unidades de tamaño pequeño-me-



dio: “el pequeño industrial tiene sus ventajas ... el ojo del amo está en todas partes, sus obreros no esquivan sus obligaciones” (PE: 284). Las cosas estaban cambiando con el predominio de las grandes empresas: el empresario se alejaba de sus hombres, a los que no puede conocer ni aprovechar las mejores capacidades de cada uno.

En las pequeñas empresas de la Revolución Industrial, el patrono había sido a la vez gerente y empresario; a medida que el sistema económico se complica, estas funciones se reparten entre más personas. El control de la producción puede ser encomendado a ejecutivos pues la tarea de decidir qué se hace y cómo se impone a la de los gerentes. De este modo, se puede reducir el tiempo invertido en cada decisión delegando funciones.

Pero hay tareas que no pueden ser delegadas, como el diseño de los objetivos de la empresa. La delegación de funciones tropezaba en esa época con dos tipos de obstáculos: las propias dificultades de la comunicación, porque se deben transmitir bien los mensajes —lo cual supone un alto coste de transacción— de modo que se entiendan; y la delegación puede fallar por la incompetencia de los subordinados o porque éstos persigan intereses personales.

El empresario victoriano sigue el esquema neoclásico donde la función primera es organizar la producción. Es el que junta el capital —ya sea propio o de otros— y la fuerza laboral, escoge la tecnología adecuada, negocia las materias primas y da salida a los productos. Marshall encuentra que en las grandes empresas de su época la tarea organizativa se ve dificultada por la especialización; de ahí su nostalgia por la pequeña empresa, característica del periodo anterior.

Los directores dan gran libertad de acción a los jefes de departamento para que la emulación pueda ser un estímulo para su energía y capacidad empresarial. Pero han logrado un éxito muy escaso, porque las dificultades con el factor humano se incrementan con el crecimiento de la empresa. Todavía no se ha encontrado un buen sustituto al espíritu renovador que trae un hombre fuerte con



afán de liderazgo cuando realiza innovaciones en su planta asumiendo los riesgos (Mem: 333).

La primera tarea de la persona o grupo que dirige la empresa es determinar la clase de negocios que se va a llevar a cabo, “decidir qué producir, de qué modo y quién lo hará” (El: 51). Una vez tomadas éstas, las demás decisiones de alto nivel son de supervisión, destinadas a alcanzar los objetivos señalados. La elección del producto está relacionada con los cambios en los gustos y preferencias: el organizador debe estar alerta para reaccionar cuanto antes.

Sabe recoger información con rapidez “para conocer los gustos de sus clientes” (El: 161), “darse cuenta de qué productos no eran demandados pero ahora lo son” (IT: 230) y luego actuar con celeridad en función de esos datos (Reisman, 1988: 293). Lo más valioso en el mundo empresarial no es la capacidad para prever lo que consumidores y competidores harán sino el revolucionario “poder de aprovechar las innovaciones a su favor”, la schumpeteriana “destrucción creadora”.

Se podría objetar, con Gelinier (1973: 62-3), que la única decisión importante que los economistas neoclásicos dejan al empresario es qué producir y eso supone una opción cerrada entre un número finito de productos, todos bien conocidos. Pero, como veremos más adelante, las decisiones del empresario no son marginales: la empresa es un verdadero centro de decisión.

Un aspecto relacionado con la organización productiva, es la selección de técnicas y procesos. De modo espontáneo no ocurre que el mejor trabajo se asocie con el mejor capital para producir, como llevados de una mano invisible, el mejor producto y beneficio social. Se necesita la mano visible del organizador. Una industria puede arreglárselas para encontrar nuevas fuentes de energía, pero no una alternativa viable para las cualidades de los hombres que las dirigen (Reisman, 1987: 94). El empresario no es un simple “factor de producción”.

El empresario es el medio a través del que opera el principio de sustitución. Ese principio neoclásico implica



que el negociante perspicaz está alerta a las oportunidades que se presentan en su propio sector y en otros, recoge información y busca la aplicación más provechosa de sus recursos. Tal parece haber sido la norma en el período victoriano.

Los empresarios ingleses del cambio de siglo habían dado por perdida la batalla con los sindicatos respecto al uso de la tecnología. Compartían el punto de vista de que el excesivo poder sindical era un obstáculo para aumentar la productividad: la mecanización y abaratamiento de procesos que se había llevado a cabo en otros países, era casi imposible en Inglaterra. El progresivo anti-sindicalismo de los hombres de negocios tiene que ver con esta “falta de libertad” para elegir los procesos tecnológicos adecuados a las necesidades de su empresa.

2. El empresario y el uso de la información

Los cambios en el medio ambiente empresarial son constantes, pero más que el cambio en sí lo que importa es su percepción por el empresario. Para conocer la realidad de la empresa y de su entorno es preciso disponer de toda la información significativa. Su ausencia hace que no sean percibidos de inmediato los problemas reales de la empresa. La solución tiene siempre un carácter subjetivo en función de la información disponible; todos tienen acceso a datos diferentes pero, incluso con la misma, dos empresarios pueden sacar conclusiones distintas. Información y organización de la empresa aparecen mutuamente relacionados.

Todos los economistas de ese período dedican atención a la importancia y las implicaciones de la información que maneja el empresario: los efectos de la organización en la adquisición y uso de ese conocimiento. El conocimiento o información era, para Marshall, “la más poderosa máquina productiva de que dispone el empresario” (PE: 138-9). No hay evidencias de que ese concepto derive de la escuela austríaca: ellos estudiaron los canales seguidos para el uso de esa información, pero



debemos acudir a los autores ingleses para encontrar un análisis sobre las condiciones en que se crea. Los escritores victorianos centran su atención en los efectos del crecimiento de la información sobre la organización, y al revés. Esa influencia mutua no está valorada dentro del análisis de equilibrio general que, durante años, ha dominado el pensamiento económico.

En la teoría marshalliana, el papel de la información es vital. Se lamenta de que su falta es el principal problema con el que se enfrenta el empresario: “sus juicios inspirarían mayor confianza si se basaran en estadísticas fiables” (PE: 491). En ese proceso de crecimiento interrelacionado, existe un progresivo avance en el que cada nuevo estadio se beneficia de las adquisiciones hechas en los anteriores: a) la organización interna de la empresa aporta un caudal útil de datos internos; b) la organización de los empresarios de un mismo sector les da acceso a un fondo común de conocimientos; y, c) la información de clientes y proveedores mejora la organización externa de la empresa.

El empresario debe determinar cuál es la información significativa para la buena marcha de la empresa. Elbaum y Lazonick (1984: 572) sostienen que la forma en que las empresas inglesas estructuraban la producción dependía mucho de las expectativas de salida para sus productos. Los empresarios no asumían como norma que el mercado absorbería todo lo que pudieran producir a unos precios dados. De hecho, producían muy poco anticipándose a la demanda; casi toda la producción se hacía a petición de los grandes distribuidores. La aparición de esta primera forma de organización interna de la empresa —que genera información— tiene una cierta semejanza con la evolución darwiniana.

El ambiente científico de la segunda mitad del XIX en Inglaterra estaba muy influido por los nuevos conceptos de orden evolutivo. El mundo de la empresa no era ajeno a esa tendencia. “La principal causa del progreso es la variación” (PE: 355), y eso es lo que se espera de las instituciones eficientes. Las teorías económicas dominantes en 1900, basadas en los postulados de la compe-



tencia perfecta, no eran un buen instrumento para el análisis empresarial porque requieren homogeneidad.

El análisis evolutivo del periodo victoriano, por contraste, exige que las empresas de una industria sean diferentes para producir innovaciones de procesos y productos, lo que era más congruente con la realidad de la época.

La empresa aparece como una organización que genera información. Por lo tanto, lo primero que se le pide al empresario es un profundo conocimiento de su negocio, básico para poder innovar. Tal proceso tiene que ver con el tamaño de la empresa. Si es pequeña, el empresario tiene ventaja por su conocimiento de los procesos productivos y su habilidad para poner a pleno rendimiento las habilidades latentes en sus empleados; las grandes empresas deben distraer más recursos para conseguir información sobre lo que ocurre dentro. Supone, además, una economía interna en cuanto reduce los costes de transacción: en esa época, las economías externas en la empresa estaban creciendo más deprisa que las internas.

En la ortodoxia económica victoriana, la iniciativa y la creatividad sustituyen a los cambios aleatorios: la empresa es una institución para conjugar la información relevante de modo que estimule la búsqueda de nuevos conocimientos. Como los recursos no son asignados en un mundo sin costes de información, el conocimiento juega un papel central tanto en relación a la situación interna de la empresa como al mercado.

A pesar de los esfuerzos realizados, afirma Corley (1993: 25) que hay pocos datos sobre cómo adquirieron y usaron sus conocimientos sobre los negocios los empresarios de la etapa victoriano-eduardiana. Quizá una mediocre atención a la información pudo ser la causa del relativo declive empresarial de fin de siglo. Hay una creciente producción en serie pero dependen cada vez más de mayoristas para la distribución. Eso pudo suponer que las empresas se orientaron hacia la producción, pasando a un segundo plano los departamentos de ventas. Se producía anticipándose poco a la demanda, al estar los empresarios a la orden de mayoristas y distribuidores. La



información pudo perder importancia para el empresario desde el momento en que los mayoristas imponen los productos.

Cuando los empresarios de un sector comienzan a colaborar, se forma una comunidad invisible en el que las ideas se transmiten y se llevan a la práctica, se estimula la invención y la innovación. Esa interacción entre empresarios favorece la creación de nuevas técnicas, ya que “si una persona pone en marcha una idea, será imitada y mejorada; así se convierte en fuente de ideas” (PE: 271).

Entre los avances operados durante la “segunda Revolución Industrial” se encuentra reconocer que la concentración de capacidades empresariales era una ventaja para todos. La falta de colaboración entre los empresarios pudo ser un problema en la Inglaterra de entonces. Es lo que Marshall quiere poner de relieve cuando afirma que “se ha culpado a algunos empresarios ingleses de incapacidad para unir sus esfuerzos en tareas que son necesarias para el desarrollo de la industria; por desgracia, el proverbio “la casa de un inglés es su castillo” refleja parte del carácter nacional” (IT: 583). Las mejoras en las comunicaciones puso de relieve el carácter muy valioso de la información como externalidad.

Además, el empresario está unido a sus proveedores y clientes por medio de una red de información y transmisión de ideas, que incentivan la innovación y mejoran la organización externa de la empresa. Es una trama de acuerdos comerciales, sociales y técnicos que le unen incluso con sus rivales, cuyas innovaciones le dan incentivos. Marshall hace hincapié en la complementareidad entre la información y la “organización externa” de la empresa, tema que será retomado por Porter. El análisis de Nelson y Winter de las rutinas organizativas es similar en su reconocimiento de las relaciones comerciales externas, las cuales necesitan una buena parte de información y ofrecen la base para mejoras en la organización.

La movilidad geográfica ayuda al crecimiento del conocimiento, aunque el peso relativo de los emigrantes en el conjunto empresarial inglés es un mito que necesita



ser revisado. Las ventajas del recién llegado para percibir y adoptar nuevas ideas es un tema familiar en los estudios del crecimiento económico.

Kilby ha mostrado cómo los cuáqueros fueron capaces de mantener una extensa red de comunicaciones: en una época de ausencia de un mercado institucional de capitales —los centros financieros de Londres ignoran al sector de manufacturas del norte— supieron reunir capitales dispersos para financiar sus inversiones.

El conocimiento o información está situado en el corazón del proceso productivo. Los autores victorianos fueron conscientes de su importancia, aunque sus ideas no fueron casi advertidas hasta años bien recientes porque el conocimiento no puede ser medido como los costes o los beneficios. Hoy en día, esas ideas se ajustan bien al moderno concepto de capital humano. Por desgracia, no supieron llevar a cabo la tarea fundamental de gestionar adecuadamente ese caudal de conocimientos derivados de la organización interna y externa de la empresa. En muchos casos, confunden una economía de información plena con la que se daba en la realidad. La famosa “comunidad empresarial” parece esfumarse.

El empresario cree tener un juicio superior y manejar problemas complejos mejor que otras personas. Así pensaban los hombres de negocios victorianos y su larga experiencia en los negocios no venía sino a confirmar tal presunción. Nadie podía asegurar que sus juicios eran mejores que los de otras personas, pero creen tener información relevante que no poseen los demás; así actúan también “los especuladores que creen estar basando sus actuaciones en las más recientes informaciones” (IT: 264). La conclusión es la del liberalismo económico: cada empresario es la más cualificada autoridad sobre aquellas transacciones de las que es directamente responsable.

3. La dirección científica de los negocios

En Inglaterra, la idea de una dirección científica de los negocios tuvo sus pioneros en los años finales del siglo XIX. Con una visión paternalista de las relaciones labo-



rales, unos pocos empresarios comenzaron a cuestionarse las bases morales y prácticas del librecambismo (Child, 1969: 35-7). El ensayo fue dirigido a mejorar las condiciones materiales de los obreros en aras de una mayor eficiencia; pero se resisten a adoptar los métodos tayloristas, a pesar de la pérdida de productividad. Lo más importante es que tal actitud implicaba un abandono de la indiferencia hacia las clases trabajadoras y sus niveles salariales.

Entre la clase empresarial, algunos —como los cuáqueros— se movían por motivos religiosos, pero otros veían que eficacia empresarial y bienestar de los obreros no eran más que las dos caras de la misma moneda. Son las dos posturas dominantes en el mundo empresarial sobre el bienestar industrial: una se dirigía a los niveles de vida y cultura de los obreros; la otra, quería mejores métodos de dirección para aumentar la eficiencia y el bienestar.

Los ejemplos del primer tipo —barrios modelo, clubs de recreo— son un resultado de la benevolencia empresarial; en este sentido, no implican nuevos métodos de dirección y podían servir simplemente como compensación por las deficiencias del sistema.

La segunda actitud se dió en empresas como *Lever's*, *Renold* o *Port Sunlight*, donde se crean comités obreros. La descripción de cómo llevaba Cadbury su empresa en Bournville en 1912 tiene el aire de un moderno manual de dirección empresarial. Los empresarios cuáqueros tuvieron mucho que ver con el nacimiento del *Institute of Personnel Management*. Estos pioneros en sistemas de dirección estuvieron más cercanos del sindicalismo que sus colegas; el mismo W. Lever se pronunció en 1913 a favor del derecho de huelga.

Desde años anteriores, se había producido en Estados Unidos un amplio movimiento hacia una dirección científica cuyo figura principal era F. W. Taylor. La recepción de esas ideas en Inglaterra fue al tiempo positiva y crítica. Por un lado, la dirección científica traía consigo una nueva filosofía de las relaciones industriales basada en la planificación y división del trabajo.

Pero, como reconoce Merkle (1980: 224), suponía un



alejamiento de los obreros y sus organizaciones representativas. Escribe Marshall: “Los métodos americanos de dirección científica deberán ser modificados, antes de que puedan ser aceptados en la industria inglesa, donde las tradiciones industriales son muy poderosas. Inglaterra puede obtener grandes ventajas del ajuste técnico de cada método de producción a los obreros” (IT: 391).

En Inglaterra había trabajos paralelos al de Taylor, como los de Lewis o Elbourne. La reacción inglesa contra el taylorismo no es una simple manifestación de orgullo nacional, sino una repulsa por su carácter descarnado, en favor del acercamiento inglés basado en la idea de liderazgo —lo cual tenía mucho que ver con el dominio de la mano de obra especializada.

Una dirección científica exigía la tarea previa de justificar la legitimidad de la autoridad empresarial. El aumento del malestar obrero antes de 1914 hizo que los hombres de negocios dieran pasos en la búsqueda de una justificación moral para su posición, más allá de la simple propiedad. Los que tenían fuertes convicciones religiosas estaban preocupados por la creciente conflictividad: así, los cuáqueros hablaban de los derechos pero también de los deberes de los empresarios. En su opinión, la empresa tenía una función social que iba más allá de la búsqueda de beneficios. La mitigación de esos conflictos pasaba por cambios en la dirección industrial.

Mucho antes de la recepción de las obras de Taylor, a finales de siglo, los esfuerzos de los fabianos —basados en trabajos teóricos y campañas políticas— estaban dando sus frutos en Inglaterra (Levine, 1967: 59, 64-5). Defensores de una democracia constitucional, habían recibido una fuerte influencia del populismo americano. Cuando apareció el taylorismo, no estaba en condiciones de substituir en las fábricas las soluciones fabianas que habían permeado la dirección científica. Las bases para un compromiso social estaban ya colocadas. Uno de los más entusiastas fabianos, Sidney Webb, en conferencias dirigidas a empresarios en los años de guerra, había fustigado a su audiencia por lo que él consideraba ineficiencia empresarial. Su ideal era el logro de una per-



fección absoluta con respecto a la organización y planificación empresarial.

El resultado fue que los empresarios británicos comenzaron a poner en práctica una suerte de escuela de pensamiento empresarial que pone el énfasis en las relaciones humanas dentro de la empresa. Los conflictivos años de la guerra acrecentaron las demandas laborales poniendo en tela de juicio el principio de propiedad privada industrial —hay demandas de nacionalización— y los derechos de los empresarios dentro de las empresas. Los obreros pedían cambios en los ásperos métodos de dirección. Con sus raíces en el humanismo de la preguerra, se había consolidado después de la “hermandad de las trincheras”.

Esos años vieron, también, la aparición de un nuevo pensamiento empresarial en contraste con los viejos conceptos. Para Child (1969: 47-50), la idea básica es el trabajo del empresario como un servicio a la comunidad: los negocios debían adoptar una ética de servicio sustitutiva de los ideales de maximización. Ser empresario de profesión implicaba que el derecho a la autoridad en la empresa se basaba ahora en la eficiencia de su trabajo; la noción de “depositarios de los recursos de la nación” implicaba que el regreso a posiciones de control industrial debería basarse en los méritos más que en la herencia.

La dirección empresarial tenía que renunciar a los métodos autocráticos. Va cobrando fuerza la idea del control conjunto entre empresarios y obreros. Pero de hecho era difícil llevarlo a la práctica. Notables excepciones a la tendencia general fueron Renold y Rowntree. Cada vez más la participación en el control fue derivando hacia una mera comunicación informativa con los trabajadores, y no hacia una toma de decisiones conjunta en temas clave.

La Federación de la Industria Británica expresaba la idea de que la tarea empresarial requería unas cualidades determinadas, y que no podía estar sujeta al control de los obreros. Y que era necesario tratar a los obreros como personas, no con los criterios usados en el mercado de bienes. Los métodos empresariales de la pre-



guerra condujeron al fracaso de la legitimación social del capital. Los trabajos realizados en 1914-17 dieron una evidencia empírica a la tesis de que el bienestar de los obreros aumenta los beneficios del empresario: la reducción de la conflictividad laboral implicaba un aumento de la productividad.

Es desde 1921 cuando se formaliza un cuerpo doctrinal acerca de este nuevo grupo de administradores no propietarios. El movimiento deseaba combinar las técnicas de dirección científica con la búsqueda de argumentos para el ejercicio de su autoridad. Se reconoce la dirección empresarial como una profesión distintiva. El Instituto de Administración Industrial fue creado en 1920 como pieza central del nuevo movimiento de la acción directiva, y en alguna de sus publicaciones se comenzó a designar a los administradores como “el tercer partido” en la industria. La función directiva fue adquiriendo un carácter de “profesionalismo”, frente al “amateurismo” de épocas pasadas.

Desde 1917 la doctrina sobre la dirección tiende cada vez más a enfocar el análisis de los conflictos industriales desde el punto de vista de las relaciones humanas: motivación de los obreros, y poder de liderazgo personal del empresario. Expresiones como “trabajo en equipo”, “espíritu de grupo” o “psicología de masas” se hicieron populares en sus escritos. Eso implicaba un interés por cuestiones muy alejadas del crudo liberalismo y, luego, con el taylorismo.

4. El ciclo vital del empresario

El darwinismo social se había impuesto como la filosofía del trabajo de buena parte de los empresarios ingleses a fines de siglo. Piensa Moss (1992: 9-12) que la concepción de una comunidad empresarial cada vez más unida por la comunicación de ideas, pero sometida a una dialéctica interna en la que prevalecen los más capacitados, es resultado de la influencia de Spencer en el pensamiento social victoriano, y estaba en sintonía con lo que entendían eran los grandes avances biológicos. La



empresarialidad victoriana está muy relacionada con la mentalidad evolucionista.

El empresario de entonces innovaba a través de pequeños pasos que se extendían luego a todo el mercado. El proceso de evolución económica era lento y gradual, siendo innecesarios cataclismos económicos. La reciente literatura sobre la innovación tiende cada vez más a apoyar estas tesis frente a la concepción schumpeteriana del empresario como factor de inestabilidad en los mercados. Marshall estaba convencido de que la naturaleza no se mueve a base de grandes saltos: aunque algunos individuos fueran desestabilizadores, la conducta media de la mayoría no lo es.

Sugiere Moss (1992: 13) que el compromiso del liberalismo económico con una mejora unilateral del hombre y de la sociedad estaba relacionado con estos postulados de la teoría evolutiva. La continuidad y regularidad del cambio sugería que el progreso social era unidireccional y siempre moviéndose hacia un futuro ideal de progreso.

La sociedad se movía hacia una nueva era en la que sería general la caballerosidad en los negocios. Las nuevas teorías de la mutación de Mendel —aparecidas en los años de la preguerra— sugerían discontinuidad, azar, y un proceso sin dirección y sin fin. A la mentalidad inglesa de la época le costaba aceptar todo aquello: simplemente, el empresario inductor de catástrofes no era apropiado para la economía victoriana.

Es un tópico de la literatura económica los problemas de sucesión en la dirección de las empresas. Para evitar que la empresarialidad se convierta en una especie de círculo cerrado, es necesario evitar las conmociones producidas en la empresa cuando el fundador del negocio ha estado muchos años en la dirección, poniendo en marcha estrategias sucesorias basadas en la delegación de responsabilidad.

En muchos casos, el problema al que se enfrentaban los hombres de negocios victorianos arranca de los fundadores que, a pesar de sus grandes cualidades y energía, no estaban bien preparados para sacar todo el partido de las empresas que habían creado: esa falta de



aptitudes pudo llevar a muchos de ellos a una deficiente estructura de la empresa que impedirá a sus sucesores logros mayores.

Los hombres de negocios no forman una casta cerrada porque sus capacidades no son siempre heredadas. Marshall veía la necesidad de no desaprovechar ni un ápice de energía empresarial existente en la sociedad inglesa de su tiempo, buscándola allí donde se encontrase: quizá no hubiera visto con malos ojos la actividad de las compañías de “cazadores de talentos”. La educación debe salvar esos “accidentes de nacimiento”. “Existe un amplio movimiento de abajo arriba; son cada vez más los que ascienden lo suficiente para lograr que sus hijos consigan esos puestos elevados” (PE: 310).

Parecería a primera vista —dice Marshall— que los hombres de negocios deberían de constituir una especie de casta hereditaria, pero las cosas eran muy diferentes en la realidad inglesa de su época. Los pioneros habían levantado sus empresas con un trabajo duro y ayudados por una coyuntura económica favorable. Pero es muy difícil mantener ese espíritu, a menos que se transformen en compañías por acciones. Lo que ocurre está bien condensado en el adagio: “el abuelo, campesino; el hijo, industrial; el nieto, poeta”.

Este proceso puede durar mientras sus energías y espíritu empresarial, su inventiva y poder organizador se mantengan en toda su plenitud. Pero aquí podemos aprender una lección de los árboles jóvenes del bosque cuando se esfuerzan por desarrollarse bajo la sombra perjudicial de sus rivales más viejos. Sólo unos pocos sobreviven y se hacen fuertes. Y lo mismo ocurre con los negocios antes de que aparecieran las grandes compañías por acciones. Después de algún tiempo el negocio decae y puede caer en manos de personas con menos energía y espíritu creativo, menos interesadas en la prosperidad del negocio. Y aunque sea traspasada a una compañía por acciones habrá pedido gran parte de su elasticidad y fuerza progresiva (PE: 315-6).

La vitalidad de la empresa está en relación con la perspicacia del empresario para detectar y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado. Pero con el tiempo



ocurre como con “los árboles en el bosque”, y la empresa comienza a perder habilidad para competir en el mercado. Progresivamente se hace menos eficiente, ya que el empresario, la fuerza conductora de su primer crecimiento, pierde empuje por la edad, la complacencia, o la sucesión hereditaria. Al final, la empresa desaparece, y surgen nuevas empresas y nuevos empresarios.

Según Loasby (1986: 22) lo que estaba fallando no era tanto el principio de rendimientos crecientes a escala como que en la industria inglesa se daba una tendencia general al agotamiento de la habilidad de los empresarios para alcanzar mayores economías internas. El problema no era el potencial empresarial para el avance, sino la habilidad, incentivos e imaginación necesarias para explotar ese potencial. La energía y flexibilidad del recién llegado le daba muchas ventajas para crear economías internas y explotar las externas.

El ciclo vital del empresario está muy unido al de la empresa, porque el factor humano es la clave del éxito de las empresas. El crecimiento de una empresa está estrechamente relacionado con las características específicas del empresario exitoso: “si el empresario pudiera conservar su originalidad, versatilidad y capacidad de iniciativa por muchos años, podría reunir en sus manos todo el volumen de la producción de una rama industrial” (PE: 286).

La razón principal para el declive de la firma es la incapacidad del empresario para encontrar esquemas innovadores, y conformarse con “seguir caminos trillados”. La falta de uniformidad de las empresas, como los árboles del bosque, implica imperfección y competencia. Crucial para el ciclo vital de la empresa era la variación del vigor del hombre de negocios: éste, en sí mismo, era un factor decisivo en el mantenimiento de la estructura competitiva. El logro de economías de escala requiere tiempo y así está limitado por el declive en la energía empresarial en la fase final del ciclo de la empresa.

Los talentos empresariales se heredan raras veces; esto explica el hecho de que las empresas manejadas por socios raras veces crecían con rapidez durante más de una generación. Pese a su afirmación de que “las so-



ciudades anónimas de Inglaterra realizan una gran parte de los negocios de todas clases que se hacen en el país”, ofreciendo “oportunidades a hombres con talento natural para los negocios, pero que no poseen capital” (PE: 298), Blaug (1985: 504) encuentra difícil de demostrar por qué las empresas grandes no destruyen a sus rivales más pequeñas.

El estudio de muchos casos lleva a la conclusión de que el grado de empresarialidad ejercido, o la mezcla de habilidades requeridas, varían a lo largo de la vida de una empresa y de la vida de un empresario. En sus años jóvenes el empresario necesita mucha energía para maximizar sus beneficios, trabajando duro hasta que el negocio se consolida. Luego viene un periodo en el que el empresario puede escoger trabajar menos y dedicarse más a otras actividades.

El ciclo vital es un proceso que se da también en la empresa. En las pequeña y mediana empresa inglesa, normalmente el patrono era a la vez gerente y empresario. Pero a medida que el sistema económico se complica, se reparten las funciones. El control de la producción se puede encomendar a administradores mientras el empresario se centra en la toma de decisiones sobre qué hacer y cómo. Santos (1988: 197) opina que, junto a las grandes empresas, subsiste un poderoso sector de la economía en manos de las pequeñas; y, lo que es más importante, las grandes no son siempre las mismas ni mantienen su cuota de mercado: todas las empresas que disfrutaron de una posición hegemónica han ido cediendo, con el paso del tiempo, una parte de su cuota.

Schumpeter y Knight coinciden en que el factor empresarial no está presente en las grandes empresas ni en la parte cuantitativamente más importante de la economía; pero que es la parte más dinámica de la economía la que sí está en sus manos. Y es esa parte la que hace progresar la economía, la más avanzada en la tecnología y organización, la más “empresarial”; pero con el tiempo crece y se somete a administración rutinaria. También para Marshall, “el crecimiento de las empresas tenderá a desequilibrar la oferta de esa iniciativa individual, que



es, con mucho, el elemento más importante de la riqueza nacional” (IT: 594).

Las pequeñas empresas eran “las mejores maestras del espíritu de iniciativa y versatilidad, que son la fuente principal del progreso industrial” (IT: 249), mientras que las grandes “raramente tienen el espíritu empresarial, la energía y la rapidez de acción de las pequeñas” (PE: 604). Es el tributo que debe pagar a la estructura de la empresa inglesa en los albores del siglo XX. Así como en Alemania y Estados Unidos se había puesto en marcha *trusts* industriales de gran tamaño, en Inglaterra dominaban las pequeñas y medianas empresas.

Las pequeñas empresas llevadas por sus propios capitalistas-propietarios tienen muchas ventajas en términos de iniciativa y fuerza innovadora. “Aunque las grandes tengan un mejor departamento de publicidad, las pequeñas les superan en energía y capacidad innovadora que les conduce a la apertura de nuevos caminos en la industria” (Mem: 280).

Aunque llega un momento en que es imposible la dirección individual. Con el cambio de siglo la industria entró en una nueva fase en la que las fusiones eran tan masivas que no permiten la dirección por parte de un sólo hombre. En la industria inglesa del acero ese fenómeno se produjo en empresas como *Armstrong, Vickers, John Brown, Dorman & Long* o *Palmers*. El empresario puede concentrarse en las cuestiones fundamentales; puede reclutar los mejores talentos empresariales, mientras que las pequeñas —sobre todo si son familiares— están expuestas a la decadencia empresarial.

Además, la gran empresa ofrece mejores oportunidades para potenciales talentos empresariales que no disponen de capital. Esto no ocurría así en la empresa tradicional inglesa en la que sólo los capitalistas podían aventurarse en nuevas empresas, pero ahora “ofrecen oportunidades para personas que tienen capacidad empresarial pero que no disponen de capital” (PE: 298).

Para la mentalidad victoriana, el creciente intervencionismo del Gobierno y sus planes de nacionalización conducirían a la desaparición de la iniciativa individual bajo



el dominio de una burocracia. Para remediarlo proponían una cierta “aristocracia económica” integrada por el Gobierno, los empresarios, y una clase trabajadora, con moral y ganas de cumplir con su deber.

Se pensaba que el Estado había alcanzado la suficiente moralidad como para realizar intervenciones provechosas en áreas próximas a la empresa privada aunque dudaban de su eficacia. La tarea del Estado consiste en crear la trama institucional adecuada para el buen desarrollo de la actividad empresarial o intervenir cuando se percibe una necesidad colectiva pero falla el mecanismo de mercado.

Fueron empresarios privados los que aportaron vitalidad al Estado, “que ha hecho pocas innovaciones importantes y casi todas son obra de hombres como W. Preece que estuvo en la libre empresa antes de entrar al servicio del Gobierno” (Mem: 338). El tono es similar en su elogio de otro hombre de negocios, Ackworth: “su autoridad es grande, ya que no es sólo un gran administrador de ferrocarriles, sino que ha probado la ineficacia del Estado como empresario y que las compañías ferroviarias privadas tienen mayor poder de inventiva y mejora” (IT: 494).



LA EMPRESARIALIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DEL DECLIVE ECONÓMICO

El punto de vista de que la calidad del trabajo de los empresarios condiciona el crecimiento económico es muy antiguo. La idea es que las diferencias de capacidad empresarial pueden producir resultados muy distintos en la actividad económica. El empresario tiene un papel decisivo cuando se presentan cambios en el sistema, ya sea en la oferta —por la invención, crecimiento de la población, acumulación de capital, reducción de costes—, o en la demanda —por la ampliación del mercado, cambios de gustos.

Para desarrollar ese punto de vista nació una escuela en la *Harvard Business School*, con una hipótesis de trabajo, sostenida entre otros por David Landes: que el crecimiento económico de un país puede explicarse por el comportamiento de sus empresarios.

Lo primero que salta a la vista es que la capacidad innovadora del empresario hace que —en igualdad de condiciones— unos sean más exitosos que otros. Pero autores como Kindleberger (1964: 194) han puesto de relieve que la función empresarial tiene muchos aspectos distintos de la innovación. Por eso es necesario tener en cuenta con qué eficacia las empresas inglesas no sólo innovan, sino cómo forman a los obreros, acumulan capital, reducen costes, dentro de una tecnología determinada, venden, emprenden planes de expansión. Porque



conductas empresariales diferentes pueden acabar conduciendo por diferentes caminos al mismo resultado.

El problema es que siempre nos queda una especie de residuo no explicado. Las dificultades objetivas no acaban de explicar la debilidad de la economía británica, en concreto por qué los empresarios no supieron sobreponerse a los indudables obstáculos con los que se encontraron.

Los datos del censo industrial de 1907 proporcionaron los primeros argumentos para que los economistas criticaran la actuación empresarial en algunos sectores como el del acero que en 1870 aportaba las tres cuartas partes de las exportaciones británicas. Después de la GM I la crítica se extendió a sectores como el carbón o el algodón.

Pero el punto álgido de la controversia son las obras de Landes (1960), la más elocuente expresión de la hipótesis del fracaso empresarial. Desde entonces abundan las obras que toman partido en un sentido u otro. Las técnicas econométricas se han mostrado de gran utilidad para llegar a conclusiones definitivas.

En una visión rápida podemos anotar las principales aportaciones realizadas desde entonces. Habakkuk (1962) argumenta que las deficiencias empresariales inglesas pueden explicarse como consecuencia del lento crecimiento del mercado: la falta de espíritu aventurero en los empresarios era la lógica respuesta a las condiciones imperantes más que una prueba de la decadencia. D. H. Aldcroft (1964: 113-34) piensa que no hay pruebas concluyentes de ese fracaso, y que en conjunto la industria inglesa del periodo fue competente y eficaz, aunque hubiera sido más viable si hubiera hecho un esfuerzo mayor por adaptarse con más agilidad. R.A. Church llega a las mismas conclusiones. C. Wilson (1965) sugiere extender el análisis a otras industrias (ingeniería ligera, jabones) donde él encuentra empresarios dinámicos. A. L. Levine (1967), reitera la idea de la falta de respuesta empresarial.

D. N. MacCloskey (1973) estudia la industria del hierro y del acero —"una industria que ha fomentado muchas de las generalizaciones hechas sobre el empresario



inglés”—, y demuestra con un arsenal de datos económicos que las medidas tomadas fueron respuestas racionales a las condiciones del mercado. Todo el grupo capitaneado por Landes — en el que se encuentran entre otros Coleman, Levine, Locke y Sanderson— apunta a diferentes explicaciones de ese supuesto fallo tan difícil de medir. Por último, Payne (1988: 50-1) previene contra las explicaciones meramente sociológicas de los fenómenos económicos.

1. La visión crítica de los empresarios ingleses

La tesis tradicional sostiene que el declive de la empresa es responsabilidad de sus dirigentes, y lo relaciona con la evolución del sistema capitalista. En la Inglaterra del cambio de siglo, los seguidores de ese punto de vista encuentran falta de imaginación e iniciativa, de firmeza, pérdida de oportunidades y poca habilidad organizativa. Piensa Crouzet (1982: 406-7) que ese descenso de energía empresarial estaría relacionado con el relativo declive de la economía inglesa. Los sucesores de los pioneros habrían cambiado mucho sus actitudes (el “efecto Buddenbrook”). Una educación de estilo aristocrático les habría preparaba mal para la dirección de las empresas.

Quizá hubo una tendencia entre los empresarios ingleses a confiarse en su propia hegemonía económica, y en unas prácticas y técnicas que hasta entonces habían mostrado su valor. Los negocios pasan a manos de administradores. Sus empresarios daban por sentado que seguirían dominando los mercados mundiales. Landes (1977: 707-8) refiere que el industrial manufacturero inglés era conocido por su indiferencia a los cambios, por su conservadurismo para las nuevas técnicas, y por su resistencia a abandonar el individualismo tradicional por la producción en serie.

La vieja maquinaria seguía en uso. Mathias (1969: 418) cita el ejemplo de seis máquinas de vapor instaladas en empresas cerveceras antes de 1800 y que seguían en uso en 1900, y añade que su larga vida es “una de las



mejores alabanzas a los ingenieros ingleses, y una de las peores acusaciones a los industriales”.

Casi todas las empresas, aunque disfrazadas bajo el rótulo legal de sociedades anónimas, eran de hecho negocios familiares. Muchos hombres de negocios veían la empresa como una fuente de ingresos para asegurarse un adecuado nivel de vida. Con estos nuevos intereses, cesa el esfuerzo por maximizar los beneficios. Kindleberger (1964: 133) piensa que los valores sociales tienen gran peso a la hora de explicar por qué las nuevas empresas no supieron abrirse camino en Inglaterra a partir de 1880.

En Coleman (1973: 92-116) encontramos argumentos en esa dirección. Pero como él mismo dice, “si uno condena a esta generación por abandonar sus empresas, en realidad lo está haciendo porque siguen una tradición bien arraigada en Inglaterra; no había nada nuevo en esa desviación de las energías empresariales de las empresas a otras actividades no comerciales”.

Los nuevos enfoques sobre esta cuestión han venido de los Estados Unidos. El representante más destacado de la llamada “escuela de Chicago” es Alford que ha centrado el análisis en el funcionamiento del sistema libre de mercado. Atribuye el declive a la presencia, no sólo de protección, intervención y regulación estatal, sino también a la falta de acuerdos de tipo monopolístico y oligopolístico entre los empresarios. Desde los años 90 se venían intentando, pero el Gobierno veía en ello un peligro para la supervivencia de las empresas y el mantenimiento del empleo. Ackrill (1988: 61-3) afirma que los acuerdos entre empresarios fueron ineficaces.

Por otra parte la idea de un mercado imperial “cautivo” de los productos británicos, como causa del letargo empresarial, ignora la realidad política y económica: desde mediados del XIX, con el establecimiento del libre comercio, Inglaterra no tuvo poder para impedir que sus colonias establecieran tarifas aduaneras, cosa que de hecho hicieron.

Otro enfoque es el aportado por la “escuela de Harvard” que pone la actuación de los nuevos empresarios americanos, que supieron aprovechar las economías de



escala, en la base del éxito de sus empresas. La lentitud inglesa para abandonar la empresa familiar explicaría en parte su más lento crecimiento. El principal representante es A. D. Chandler (1990: 235), para quien los empresarios ingleses no supieron llevar a cabo las tres inversiones que él considera punteras en maquinaria, publicidad, y dirección. Fue el empeño en la dirección personal —y, por tanto, un capitalismo personal— el que marcó las diferencias con sus colegas americanos y alemanes.

Estados Unidos había duplicado en 1900 y triplicado en 1920 la población de Inglaterra. Esa diferencia de mercados hizo que los empresarios ingleses tuvieran menos incentivos para construir grandes factorías. Dado el tamaño y la tasa de crecimiento de la demanda interna, inversiones similares a las americanas en producción y distribución hubieran significado infrutilización de las empresas y costes más altos. Por tanto, los equipos empresariales siguieron siendo pequeños.

Argumenta Chandler (1990: 250) que mientras el grueso de las exportaciones inglesas eran productos relacionados con la primera Revolución Industrial —en 1900-9: 38 % textiles, 14 % acero, 10 % carbón—, las de Estados Unidos y Alemania estaban centradas en química, equipos eléctricos, aceros de alta calidad, derivados del petróleo —resultado de la segunda Revolución.

Sostienen estos historiadores (1990: 262-4, 268) que los empresarios ingleses sólo respondieron con celeridad a las nuevas oportunidades —reclutando directivos adecuados— en aquel tipo de industrias donde la producción en serie no requería una especial capacidad empresarial, y donde el crecimiento pudo ser llevado a cabo bajo el control de las familias propietarias.

Así, el sector de productos empaquetados —donde los procesos no eran complejos ni se necesitaba una publicidad agresiva— estuvo en gran parte dominado por las empresas británicas —tabacos, galletas, chocolate, bebidas, jabón, pinturas, medicinas. *Lever Brothers*, *Imperial Tobacco*, *Distiller's Company*, y *Guinness* estaban entre las principales de Inglaterra antes y después de la GM I.



Otros sectores donde los empresarios ingleses supieron formar equipos de dirección para una efectiva competencia fueron: el caucho (*Dunlop*), vidrio (*Pilkington*), explosivos (*Nobel*), productos alcalinos (*Brunner & Mond*), y fibras sintéticas (*Courtaulds*).

Algunos sectores donde no supieron los empresarios ingleses aprovechar sus oportunidades fueron los de maquinaria eléctrica, química orgánica y electroquímica, y metales. Chandler (1990: 274-7) cree que es explicable el retraso en maquinaria eléctrica porque la experiencia, publicidad agresiva, y las economías de escala hacían casi invencibles a sus colegas americanos. En 1911 *Ford* era la primera vendedora de automóviles en Inglaterra; y antes de 1914 muchas grandes empresas americanas dominan el mercado inglés: *Westinghouse*, *Otis Elevator*, *Western Electric*.

Es más difícil justificar la falta de respuesta en el sector de equipamiento eléctrico porque los empresarios ingleses habían tenido la oportunidad de hacerse al menos con el mercado interior. No hay razones económicas para explicar por qué un empresario como W. Matter no supo levantar un imperio industrial similar al de su colega alemán Rathenau cuando en Inglaterra había capital disponible para invertir. Pero no se estimó conveniente una inversión masiva —que estaban llevando a cabo americanos y alemanes— en los tres campos estratégicos de maquinaria, publicidad y dirección.

Como resultado, en 1917 los dos tercios del equipo eléctrico fabricado en empresas británicas era filial de firmas extranjeras. Esta es la razón de que las pocas empresas de maquinaria inglesas que en 1919 aparecen entre las 200 primeras producían equipo para industrias relacionadas con la primera Revolución Industrial; o que estuvieran trabajando para el Estado.

Pero incluso en aquellas industrias en las que hicieron las tres inversiones que Chandler (1990: 286) considera más importantes, los empresarios ingleses —al contrario que sus colegas americanos y alemanes— reclutaron un número menor de directores asalariados y no los situaron en los consejos de administración. Parecen tener desconfianza o temor a perder el control personal sobre las



empresas que habían creado o heredado. Continuaban viendo sus negocios más en términos personales que organizativos, como posesiones familiares. Esta inclinación a la dirección personal de las empresas tiene implicaciones claras cuando examinamos cómo se desarrolló en Inglaterra el proceso de fusiones y uniones.

En los Estados Unidos las fusiones condujeron al reforzamiento de jerarquías de dirección fuertes y centralizadas; en Inglaterra se constituyeron como conglomerados de empresas pequeñas y llevadas personalmente —a veces, cada una por su antiguo propietario. Además —mucho antes que en Estados Unidos— la legislación consideraba que los acuerdos significaban obstáculos para la libre competencia: esta es la razón de la debilidad e ineficacia de los carteles ingleses.

El éxito de los empresarios ingleses en el mantenimiento de su poder a través de contratos de cooperación entre ellos fue una de las razones por las cuales la dirección personal persistió mucho más que en otros países. Otras razones fueron la homogeneidad geográfica, el lento crecimiento del mercado interior, y las incertidumbres que crea la supervisión directa. Estas condiciones legales y de *marketing* redujeron los incentivos para racionalizar la producción e invertir en el área de distribución. Al minusvalorar la necesidad de directores preparados, contribuyeron al mantenimiento de la empresa familiar. El crecimiento de la empresa no se consideraba un objetivo prioritario.

Las más eficientes empresas familiares inglesas fueron menos eficientes que las americanas, prefiriendo la cooperación a la competencia de precios. La idea dominante era “vive y deja vivir” a causa de que la competencia de precios podía ser tan perjudicial como los beneficios; la clave estaba en el propio autocontrol por parte de las grandes empresas. La dirección personal frenó el crecimiento tanto de las empresas como de la industria. El coste económico de ese estilo fue alto. Las dudas de los empresarios ingleses permitieron a sus competidores dominar incluso una parte del mercado interior.



2. Un punto de vista alternativo

El punto de partida de una reivindicación de la actuación de los hombres de negocios ingleses son una serie de estudios de industrias concretas —en la textil (Sandberg, 1974), en máquina herramienta (Floud, 1976), en hierro y acero (MacCloskey, 1973), y en servicios financieros (Edelstein, 1976)— mostrando que los empresarios y directores ingleses del periodo manejaron sus empresas inteligentemente, con beneficios, y competitivamente. Esos estudios hacen hincapié en que los alabados empresarios ingleses de la primera mitad del XIX hubieran encontrado ahora pocas oportunidades sin explotar (MacCloskey; Sandberg, 1971).

Los fallos empresariales existentes —como en la industria química (Lindert; Trace, 1971)— pueden encontrarse en todos los periodos de la industria inglesa. Más aún, el poder correctivo de la competencia limitó el alcance de esas desafortunadas actuaciones empresariales. El argumento insiste en los obstáculos inherentes al logro de esa eficiencia y en lo difícil que es lograr una eficiente asignación de los recursos.

En conjunto, la economía inglesa victoriana y eduardiana habría sido competitiva dentro de sus limitaciones. En esa línea reivindicatoria se han propuesto diversos enfoques: la ampliación del campo de estudio a nuevos sectores industriales; el aprovechamiento de instrumentos econométricos; y el análisis de los obstáculos que el mercado pudo haber impuesto en forma de rigideces institucionales.

Algunos historiadores económicos han ampliado el campo de análisis a nuevos sectores. Sin negar que hubo cierta apatía, encuentran muchos empresarios dinámicos e innovadores. Wilson (1965: 194-5) centra su atención en actividades empresariales distintas del hierro y acero: en la alimentaria, jabón, farmacéutica, medicinas, confección, o grandes editores —Newnes y Harmsworth. Mathias (1969: 405) muestra casos similares en la automovilística —Morris—, de distribución, y en la venta al por menor. Saul dirige su atención a nuevos sectores como la máquina herramienta y la ingeniería mecánica,



y ha probado que las empresas inglesas reaccionaron con vigor ante la competencia extranjera en los años previos a la GM I.

Para Payne (1988: 45-6, 56-7) los índices de crecimiento de la industria británica antes de 1914 han puesto de manifiesto que había más empresarios de lo que se creía desarrollando nuevas tecnologías con alta productividad. Pero en las tres grandes industrias características de la Revolución Industrial se han encontrado pocos ejemplos de empresarios dinámicos. Los bajos beneficios hicieron que talentos empresariales se dirigieran al sector servicios, el comercio, y las profesiones liberales.

En el contexto de la empresarialidad y el declive británico, ese movimiento hacia el sector servicios es de la máxima importancia. Si se critica al empresario inglés por no saber hacer frente a las dificultades organizativas en las industrias tradicionales, y por no entrar con más vigor en nuevas empresas de manufacturas, entonces esos mismos “empresarios británicos” merecen alguna alabanza por entrar en el sector servicios, cuyo nivel de crecimiento y productividad fue superior al de las industrias tradicionales.

Trabajos recientes demuestran que la expansión de ese sector en el periodo tardo-victoriano tuvo consecuencias beneficiosas para el crecimiento económico, y que este crecimiento no fue dependiente de las manufacturas. La actividad de ese sector (Wilson, 1965: 194-5) es una prueba clara de perspicacia empresarial y de vigor en los años finales del siglo.

Un juicio global está condicionado por las industrias a las que se extiende el análisis, y de los parámetros que se tomen para medir ese supuesto fallo. Por ejemplo, se ha dedicado poca atención a los métodos y técnicas de mercado: el tema de la publicidad en el periodo victoriano merece un estudio más profundo. No es bueno continuar con generalizaciones tópicas. Y no es sólo que haya un comportamiento desigual tanto en sectores con viejas empresas como los nuevos, sino que dentro de cada sector había marcadas diferencias entre subsectores y entre empresas individuales.



Ya hicimos referencia al grupo de investigadores norteamericanos disconformes con los criterios de medición empleados por la escuela de Landes, considerándolos inadecuados en el campo teórico. Los iniciadores de nuevos métodos de análisis en historia económica fueron MacCloskey y Sandberg (1971: 1-5) que se muestran críticos con las conclusiones y la metodología de “los que tomando un punto de vista sociológico ponen el énfasis en el fallo de los empresarios ingleses” (Lazonick, 1983: 233). Para ellos, el único modo legítimo de llegar a conclusiones de tipo cuantitativo para medir la importancia relativa de ese “fallo” —y así probar su existencia— era aplicando explícitos modelos econométricos.

Ambos autores señalan las limitaciones de esos “viejos” métodos, frente a la precisión cuantitativa de sus trabajos, y dividen a sus detractores en dos grupos: los que argumentan teóricamente con un mínimo de datos (Kindleberger); y los que lo hacen empíricamente con escasez de teoría (Saul). Ellos tratarían de reunir lo mejor de ambas corrientes: la combinación de la teoría económica neoclásica y los métodos cuantitativos les daría una rigurosa herramienta analítica para abordar la hipótesis del fallo empresarial. Se entienden bien los esfuerzos de estos historiadores económicos por hallar un modo adecuado de medición de la productividad o de los beneficios perdidos por el uso de viejos métodos.

Lazonick (1983: 234) sostiene, por el contrario, que este nuevo análisis ha limitado el concepto de empresarialidad y su comprensión del desarrollo económico. Lindert y Trace, y Saul (1969: 47) —en otra contribución neoclásica al debate— arguyen que no es posible medir la empresarialidad sino sólo sus consecuencias, y que el punto crucial es considerar las condiciones concretas a las que se enfrentaron esos empresarios; proponen usar el concepto de “racionalidad distributiva” —en el sentido de medir los beneficios y costos de una elección incorrecta en nuevas técnicas— para medir la calidad empresarial.

Es significativo el título del artículo de MacCloskey y Sandberg: “De la condena a la absolución”. En su em-



peño por recuperar la credibilidad de los empresarios ingleses del cambio de siglo argumentan que el error está en usar como “vara de medir” los índices de crecimiento de países como Estados Unidos o Alemania que partían desde posiciones muy retrasadas.

MacCloskey (1973: 127) ha extendido su análisis a la industria del hierro y el acero, de donde toma algunos de los elementos para una generalización posterior. En su opinión, el retraso en la adopción de los nuevos métodos en la producción de acero —tradicionalmente considerado el más clamoroso ejemplo de fallo empresarial— es explicable en términos de desarrollo tecnológico, y que el muy criticado abandono del mineral rico en fósforo de Lancashire fue una respuesta racional a la situación del mercado de materias primas. Está convencido (1970: 295) de que los empresarios ingleses del hierro y acero explotaron las posibilidades tecnológicas antes de la GM I tan bien como sus alabados competidores.

Apoyándose asimismo en modernas técnicas cuantitativas, L. Sandberg ha examinado el retraso inglés para adoptar la nueva maquinaria en la industria textil, que también se tomó como una muestra de conservadurismo empresarial. Tras examinar los beneficios derivados de su introducción tanto en Estados Unidos como en Inglaterra, concluye que bajo las condiciones entonces existentes respecto al coste de los factores así como a la capacidad productiva de las nuevas máquinas, los empresarios ingleses pudieron actuar con racionalidad. Y no encuentra evidencias de que esas empresas innovadoras creciesen más rápido u obtuviesen más beneficios que sus más conservadoras competidoras.

De hecho, entre todos los estudios llevados a cabo con técnicas econométricas para medir los beneficios de los cambios técnicos en la industria química, sólo encontraron un caso de ineficiencia empresarial: los productores de sosa, que se aferraron al método Leblanc frente al nuevo de Solvay. Con todo, pensamos que es difícil elaborar una teoría de la introducción de innovaciones.

Aunque subsisten muchas dudas. Nicholas cuestiona las bases del método usado por los cliométricos neoclásicos para probar que no hubo descenso en la producti-



vidad. Compartimos con Payne las dudas acerca de esas manipulaciones matemáticas, junto con las suposiciones y métodos usados en tales estudios. Además, la aplicación de esos métodos cuantitativos está condicionada por cuáles son las variables que el investigador considera relevantes para incluirlas en el modelo: pueden ser comparaciones de productividad entre naciones, o la rapidez de la difusión tecnológica, o la rentabilidad, o la extensión a otras industrias de los intereses percibidos por el capital.

La conclusión a la que llega Lazonick (1983: 236) es que los empresarios ingleses se comportaron bien desde el punto de vista de la economía neoclásica, esto es, tratando las condiciones existentes como parámetros dados, y ateniéndose al cálculo optimizador. Eso no impide que cada vez más se fueran apartando del objetivo de la maximización de sus beneficios. En ese sentido, habrían sido unos buenos administradores pero sin intentar alterar los condicionantes que la estructura directiva de empresa impone sobre las elecciones tecnológicas disponibles.

A menudo cometieron el error de considerar en exceso las consecuencias a corto plazo de su actividad, vinculando las posibles inversiones a las operaciones y ganancias presentes más que a las expectativas futuras. Suponían que las cosas serían mañana igual que hoy. En el fondo estaban intentando reducir al mínimo la necesidad de tomar decisiones, como siempre, la tarea más agotadora y desagradable del empresario. Landes (1977: 727-8) señala que, a veces, ignoraban uno de los preceptos básicos de la economía —que los costes fijos son costes perdidos— y se aferraban a una planta anticuada pero que seguía funcionando. Querían convencerse plenamente de la superioridad de un método nuevo antes de considerar inservible una instalación existente.

Aún cuando actuaban con racionalidad, sus cálculos estaban deformados por cierta estrechez de miras en las estimaciones. Eso supuso que algunas empresas se alestargaron. Los administradores asalariados vacilaban cuando se trataba de correr riesgos, y los accionistas to-



leraban la ineficiencia y los bajos rendimientos en largos periodos de tiempo. Pero —como afirma Kindleberger (1964: 217)— lo que necesita explicación no es el comportamiento de los empresarios en las antiguas empresas, sino la escasez de nuevas que pudieran obligar a las ya existentes a prestar más atención a los costes, las realizaciones técnicas, y los mercados.

Por esa razón, es necesario precisar el sentido del concepto innovación, clave explicativa de muchas cuestiones que están aún sin resolver. Porque siempre que se habla del empresario estamos influidos por las ideas de Schumpeter, que reduce la empresarialidad a lo grande, lo espectacular, y comparativamente infrecuente, cuando muchas situaciones empresariales se desarrollan en el corto y medio plazo, incluyendo procesos de adaptación técnica u organizativa.

Payne (1988: 11-2) sugiere el abandono de la innovación como único criterio de empresarialidad. En esa línea está Aldcroft (1968: 275) al afirmar que si las innovaciones no llevan a una reducción en los costes medios por unidad producida, entonces el empresario actuaría con poca racionalidad aplicando esa innovación aunque se presuma que en el futuro puede beneficiar al crecimiento económico.

El punto de vista opuesto es el de Allen y Lazonick (1983). Sostienen que sólo podemos censurar a los industriales de Inglaterra si nos olvidamos del concepto de empresario neoclásico maximizando sus beneficios en condiciones dadas, y pensamos en términos del innovador schumpeteriano: por ejemplo, acelerando la velocidad de adopción de mejoras tecnológicas, o alterando la estructura organizativa que determina la elección de la tecnología más adecuada y las oportunidades de beneficios, y así transformando su medio ambiente industrial.

Incluso Lazonick acusa de fallo a los empresarios ingleses por enfrentarse de modo innovador a los condicionantes institucionales. Para él, sólo la renovación de la estructura atomística de la industria inglesa por otra de tipo corporativo, concentrada, capaz de suplantar al mercado como organismo coordinador, podría haber frenado el declive. Este tema de la adaptación institucional



es quizá una de las mayores aportaciones de los últimos años para entender el problema.

En fechas más recientes, Ackrill (1988: 61) ha demostrado que los empresarios ingleses tuvieron buenas razones para no adoptar algunas de las nuevas técnicas, entre otras razones por la cantidad y calidad de obreros especializados con que contaban, y por la diferencia en los precios de las materias primas con respecto a Estados Unidos. Los empresarios ingleses sabían que se enfrentaban a mercados diferenciados, hecho confirmado por la negativa experiencia de varias empresas eléctricas alemanas y americanas instaladas en Inglaterra, que no pudieron aprovechar las ventajas de escala que les habían dado el éxito en sus países.

Las recientes contribuciones al debate han probado que estos argumentos sobre la innovación no son definitivos para desacreditar a la mayoría de los empresarios ingleses por su comportamiento dentro del contexto de sus empresas individuales. Es difícil de aceptar esa conclusión de que para merecer el apelativo de *entrepreneur* debieran haber transformado su medio industrial.

En un intento por repartir la carga de ese declive en la economía inglesa, se ha puesto de relieve el peso muerto de un sector público poco eficiente, y el escaso empeño que pusieron los funcionarios públicos en las inversiones industriales. Ya nos hemos ocupado de esta cuestión que, por otra parte, es más compleja de lo que parece.

En este sentido es significativo el análisis de Chandler del "corazón de nexos institucionales" —la trilogía Banco de Inglaterra, *City*, y Tesoro. Su compromiso de mantener la apertura de la economía británica a los mercados financieros internacionales habría privado a la industria inglesa de unas muy necesarias inversiones, de un tipo de cambio apropiado para la libra, y de una política comercial que velara por los intereses de los empresarios británicos. Pero se suele olvidar que la industria había optado desde años atrás por un sistema de financiación propio.

Quizá el relativo retraso fue menos resultado del declive empresarial cuanto de los frenos que tuvo el empresario por las condiciones del mercado y el rígido am-



biente institucional que se había desarrollado durante la etapa de competencia atomística del siglo XIX. Esas limitaciones heredadas les impidieron adquirir el control del mercado, la autoridad en las relaciones con los obreros, o la necesaria jerarquía en la dirección para aplicar métodos modernos de producción en masa.

Otras rigideces de carácter institucional han sido estudiadas por Wrigley (la educación técnica), Mowery (investigación industrial), y Lorenz (adaptación a las economías de escala). Las políticas de signo contrario de los gobiernos conservadores (*laissez-faire* y libre mercado) y laboristas (control público y apoyo al sindicalismo) complicaron aún más las cosas.

Por último, conviene no olvidar que Inglaterra nunca se libró de las habituales fricciones de todos los mercados. En principio, se trataba del mercado más libre del mundo, sin tarifas aduaneras, y un movimiento muy limitado hacia la cartelización formal. Pero Landes (1977: 709) insiste en que el estudio detallado de las redes de compra y venta muestra hasta qué punto la costumbre, los lazos personales y la simple inercia falsearon el juego de la competencia. Esas rigideces se mostraron asimismo en las crecientes barreras a la entrada de empresas con el aumento de las economías de escala.

De todo lo que hemos dicho se deduce que la principal cuestión que debe ser contestada es: ¿de qué modo pudieron actuar?, y más importante aún, ¿por qué actuaron?, cuando los problemas con que se encontraron eran en muchos casos insuperables. Incluso empresarios excepcionales hubieran encontrado difícil llevar a cabo los cambios estructurales en la economía tardo-victoriana por la inadecuación del mercado de capitales.

3. Las deficiencias educativas en relación con la calidad empresarial

Es obvio que la educación de futuros empresarios está muy relacionada con la presencia entre los estudiantes de lo que se llama espíritu de empresa o empresariedad. Este es el punto de vista que adoptan investigado-



res de la economía victoriana como Crouzet (1982: 414) ya que las condiciones adecuadas para la innovación eran entonces muy distintas de las que encontraron los pioneros de la Revolución Industrial: en 1900 ya nadie discutía la necesidad de aplicar el saber científico a la tecnología industrial.

Tal cuestión era clara en las nuevas industrias —química y eléctrica— que dependían por completo de la ciencia aplicada, pero en todas el uso de los nuevos técnicas abrió grandes perspectivas para incrementar la productividad y los beneficios.

En otro capítulo hemos analizado este problema con profundidad. Se ha convertido en un lugar común en la historia económica que el relativo retraso inglés se debió en parte al sistema educativo que no supo dar a los empresarios y directores la preparación científica que necesitaban. La tesis es que los sistemas educativos alemán y americano habrían proporcionado mucho mejor que los de Francia e Inglaterra las habilidades necesarias para industrias basadas en nuevas tecnologías, y para la organización empresarial que el aumento de escala de las empresas estaba demandando.

La misma división social en clases del sistema educativo inglés habría contribuido al mantenimiento de unas relaciones entre trabajadores y empresarios poco favorables para el diálogo y el desarrollo de una eficiente y moderna economía.

En la Inglaterra de la preguerra, era común la sensación de que los empresarios con título universitario habían malgastado su tiempo antes de ponerse a hacer “cosas prácticas”. Aldcroft (1964: 118-9) aporta algunos datos significativos: en 1914 había en todo el país 9.000 universitarios frente a los 72.000 alemanes. Este último país tenía cuatro veces más químicos y seis veces más ingenieros: sólo en la Universidad de Munich había más estudiantes de química avanzada que en toda Inglaterra.

El pequeño tamaño medio de las empresas inglesas suponía un freno para desarrollar programas de investigación: eso explica en parte su escepticismo respecto a la formación universitaria. Encuentra Erickson (1959) que en 1914, menos del 10 % de los empresarios del



acero habían hecho prácticas en escuelas técnicas o tenían educación universitaria.

Pero hay otra faceta que debe ser tomada en cuenta: la existencia de una figura peculiar bien definida en la estructura social inglesa: el caballero. Había una línea divisoria que lo separaba de los demás grupos sociales, y el juego consistía en que intentaran cruzarla los que habían nacido en el lado equivocado. Entre estos últimos se encontraban, sobre todo, los grupos industriales. El caballero tiene un tácito código de conducta cuya observancia es lo que daba coherencia a esa élite. Según Coleman (1973: 96-7, 101) era en la familia y en el sistema educativo donde se formaban en ese ideal caballeresco.

Es en la época victoriana cuando cristaliza la distinción radical entre dos tipos humanos distintos, uno dedicado a la ciencia teórica y el otro a la "fabricación de cosas". Las raíces de cada grupo son bien distintas: uno procede de ese ideal caballeresco; el otro nace con la Revolución Industrial.

Hablar de la educación secundaria inglesa de calidad es referirse a las *Public School*. Un creciente número de futuros empresarios, muchos de los cuales procedían de la clase media, pasaron por sus aulas con el fin de mejorar su posición social obteniendo un pasaporte para el "club de los caballeros". Coleman (1973: 92-116) sugiere que el crecimiento económico se ralentizó porque los empresarios enriquecidos estaban demasiado ocupados en convertirse en caballeros. La educación de las *Public School* habría puesto el énfasis en la educación del carácter más que de la inteligencia.

La cuestión está en tratar de determinar la influencia que pudo tener esa educación en las decisiones que luego tomaron en sus empresas. No se reduce al hecho de que no aprendiesen mucha ciencia práctica, ni a que esas instituciones diesen la espalda al mundo industrial formando hombres con un carácter poco "competitivo". Porque, por otro lado, esta educación les daba confianza social y espíritu de liderazgo. La cuestión está —para Crouzet (1982: 418)— en que ayudó a perpetuar la simbiosis de dos tipos sociales —el caballero y el hombre



práctico— que habría dominado la dirección de las empresas inglesas del cambio de siglo.

Esta combinación creó cierta hostilidad hacia la innovación porque ambos grupos compartían su desconfianza hacia el conocimiento teórico y la confianza en la experiencia práctica. Llevaron a estos empresarios a despreciar la maximización de beneficios y la competencia sin freno, aferrándose a la estabilidad y la tradición.

Las universidades inglesas habían sido durante siglos las encargadas de suministrar los hombres que formaban la columna vertebral del orden social establecido: funcionarios públicos, eclesiásticos, militares. Esa misión se había visto alterada por la crisis de las creencias cristianas en todo el ámbito universitario, durante la primera mitad del siglo XIX. Esos problemas dominaron el debate suscitado en la sociedad inglesa en favor de la reforma universitaria con vistas a una mejora cualitativa.

Una solución fue abrir sus puertas a los inconformistas, miembros de grupos religiosos disidentes. La maniobra tuvo cierto éxito porque —a excepción de los fabianos— todos los que influyeron en el pensamiento inglés entre 1850-1920 se habían formado en las dos viejas universidades. Eso contrasta con el periodo anterior en que casi ningún intelectual era universitario.

El problema que planteaba una reforma universitaria en Inglaterra era cómo mantener los niveles culturales sirviendo las necesidades de una sociedad organizada en torno al afán de lucro. Como señala Skidelsky (1986: 48-52) la solución fue admitir a esa élite representativa de las clases medias comerciales para continuar educándola en la vieja cultura de la nobleza. El resultado fue que en la cabeza de la vida británica de la primera mitad del XX se colocaron unos hombres en cuya educación no se había incluido ningún conocimiento de la sociedad industrial, y que sentían un profundo desprecio por la motivación del lucro.

El contraste era evidente entre Inglaterra —liberal y democrática, pero con un sistema educativo clasista—, y Alemania —autoritaria y estratificada, pero que desarrolló una estructura más abierta al talento. Las innova-



ciones de los pioneros de la Revolución Industrial fueron hechas por hombres prácticos con escasa formación teórica: de ahí nació una indiferencia y hostilidad hacia la educación científica y técnica. El hombre-hecho-a-sí-mismo de Smiles veía una confirmación de todo ello en su propia trayectoria personal, y estaba, además, la lección dada por la historia inglesa que había construido su poder económico sobre la base de hábiles artesanos. La utilidad de la investigación no fue reconocida casi hasta la guerra.

Desde finales del siglo XIX —con la segunda industrialización y la proliferación de la burocracia en los negocios—, la educación se convirtió en la clave del ascenso profesional y social, y tendió cada vez más a controlar el reclutamiento del talento. En Inglaterra, donde el cambio tecnológico llegó pronto, la sociedad industrial estaba ya formada en el momento en que llegan las nuevas ideas: de forma que éstas incorporaron las divisiones y prejuicios del orden social establecido.

Era el coste de oportunidad de la instrucción lo que la convertía en una prerrogativa casi exclusiva de las clases adineradas (Landes, 1977: 720). El sistema de enseñanza que hubiera podido ser el gran motor de movilidad y avance social de acuerdo con el talento, se convirtió en un poderoso elemento cristizador que defendía las posiciones del orden establecido. Pero, con sus defectos, era ya un movimiento imparable.

4. Conclusiones sobre la actuación empresarial

El lector estará ya familiarizado con la figura de Alfred Marshall.

Hay una interesante evolución en el pensamiento marshalliano acerca del papel jugado por los empresarios en ese relativo declive. Sus primeros escritos tienen un tono moderado, aunque se lamenta de la actitud de algunos empresarios. Así se expresa en 1890:

La inflación que culminó en 1873 enriqueció a los prestatarios y especialmente a los empresarios a costa de los demás miembros de la sociedad. Los nuevos industriales en-



contraron un camino fácil para enriquecerse y retirarse del trabajo activo. El país hubiera ganado mucho si se hubieran perpetuado las viejas dinastías empresariales. Pero en los últimos años hay una reacción porque los hijos de los empresarios encuentran cada vez más difícil satisfacer las exigencias del lujo con las rentas que les quedarían abandonando el mundo de los negocios (PE: 603-4).

Poco a poco el tono se vuelve más pesimista hacia la actitud empresarial, cuando recuerda con añoranza los años dorados de la etapa victoriana:

Debíamos nuestro liderazgo industrial en parte a ventajas accidentales, la mayoría de las cuales han desaparecido. Pero sobre todo al hecho de que trabajábamos mucho más duramente que cualquier otra nación. Ahora trabajamos menos horas y con mucho menos vigor que nuestros padres. Los norteamericanos y alemanes festejan la forma en que muchos de nuestros empresarios disipan sus energías en el placer y juegan con su trabajo. Es un hecho que casi no hay una sola industria que se haya modernizado en los últimos diez años, mientras que ellos no dudan en adoptar cualquier innovación que aparece en el mercado (Mem: 392-3).

Luego comienza a poner el acento en la parte de responsabilidad que corresponde a los trabajadores y los sindicatos. En una carta de 1897 resume sus opiniones sobre la crisis industrial inglesa:

Las causas son en parte naturales e inevitables, pero hay una que es un mal sin ninguna excusa, y es el dominio que ejerce en algunos sindicatos el deseo de “crear trabajo” y el aumento de su poder para conseguirlo. Y hay otra causa semejante: la apatía de muchos empresarios y su conformidad con métodos inferiores, hasta que son expulsados de los negocios o amenazados gravemente, por lo menos, por extranjeros más emprendedores (Mem: 399-400).

Cada vez se hace más patente su anti-unionismo achacando los males de la economía inglesa a la actitud sindical. Su conocimiento de las deficiencias empresariales —“son tan enemigos de lo bueno como algunos de los nuevos unionistas” (Mem: 400)— no le hace olvidar que Inglaterra está perdiendo el liderazgo industrial a causa



de las irresponsables actitudes y prácticas en el mercado de trabajo: es “el lado negativo de la política de los sindicatos” (IT: 641). Refiriéndose a la huelga del sector mecánico (1898) anota: “los términos de los empresarios me desagradan: su tono es duro pero puede no significar nada” (Mem: 400).

El concepto de “fallo” tiene sentido cuando el resultado es evitable y el éxito empresarial es una alternativa real. Pero ¿era así? Eso ha llevado a buscar nuevos caminos de explicación, distintos de los ya analizados. Nos centraremos en dos —la vida media de las empresas, y la comparación de sus logros con los de los empresarios pioneros— que podrían explicar ese supuesto declive de oferta empresarial en la Inglaterra del cambio de siglo.

Sabemos que la vida media de las empresas no era muy larga a causa de las bancarrotas, liquidaciones voluntarias, y la disolución de sociedades a la muerte de uno de los socios. Estudios realizados en la industria lanera del West Riding muestran que sólo el 17 % de las empresas existentes en 1875 sobrevivían en 1912, lo cual supone un rejuvenecimiento drástico en el sector (Crouzet, 1982: 411). En la ingeniería mecánica, a comienzos del XX pocas empresas habían sido fundadas antes de 1850.

Aunque es costoso estimar el porcentaje de empresas que siguen en manos de la misma familia, ya que el simple mantenimiento del nombre es engañoso. Payne (1988: 25) encuentra que de las sociedades creadas en Escocia entre 1856 y 1895, la vida media pasaba de 20 años sólo en el textil, vestido y calzado; en el químico no llegaba a los 10 años. Pocas empresas tuvieron la suficiente estabilidad para que operara en ellas el “síndrome Buddenbrook”.

Es muy difícil establecer comparaciones en términos de empresarialidad con los pioneros de comienzos del XIX. Cada vez cobra más fuerza la tesis de que los empresarios del cambio de siglo se encontraron con similares dificultades que muchos de los pioneros. Sostener el descenso de espíritu empresarial durante el siglo XIX es admitir que las cualidades de los pioneros eran más po-



derosas y extensas. No podemos olvidar, por otra parte, que las conclusiones sobre los empresarios de la Revolución Industrial —los pioneros— están basadas en unos pocos casos de hombres exitosos, que a menudo se encontraron en circunstancias favorables; y se tiende a olvidar la multitud de los que fracasaron, sin dejar huella.

Payne (1988: 30-48, 53-8) ve el periodo 1830-75 como el de cristalización de una estructura dominada por empresas familiares de tamaño medio, horizontes limitados y pocas oportunidades de un crecimiento rápido; pero observa diferencias con respecto a los empresarios posteriores: saben apreciar mejor el valor de las innovaciones, por ejemplo, las relacionadas con los ferrocarriles.

Queda mucho por investigar sobre ese supuesto declive empresarial. La búsqueda de motivaciones no económicas habría producido una hemorragia de talentos empresariales a medida que avanzaba el XIX, y un deseo de emulación por parte de los que aún no habían llegado a conseguirlo. Pero es claro que el nacimiento de nuevas empresas hablan de la vitalidad de la clase empresarial.

Todos estos argumentos pueden dejarnos poco satisfechos, porque su base documental es a veces escasa: el estudio de unos pocos casos que difícilmente pueden permitir extraer conclusiones para todo un sector. Para entender el papel del empresario hay que ver cómo actúa en unas condiciones dadas. Sólo en el contexto de la empresa individual podemos encontrar la conducta del empresario; y para ello hay que acudir a la correspondencia, los libros de cuentas, y las memorias de las empresas, para comparar los resultados con los de empresas del mismo sector operando en los mismos mercados.

Una razón de la lenta respuesta de algunos empresarios a la competencia antes de la GM I puede ser que en ese preciso momento la estructura industrial inglesa estaba en plena transición hacia el nuevo modelo, lo cual supuso una insuficiente habilidad empresarial para dirigir empresas capaces de codearse con sus grandes competidoras. Payne (1988: 58-9) apunta que se hicieron más patentes los errores y dudas empresariales —siempre



presentes incluso en plena Revolución Industrial— al desarrollarse una economía más competitiva.

En el diario de Sidgwick —un profesor de Ciencias Morales en Cambridge— hay una anotación de 1885 muy ilustrativa sobre la inevitabilidad del declive económico inglés: “cuando se analiza el crecimiento del poderío comercial inglés se suscita una mezcla de curiosidad y preocupación patriótica; parece claro que ya hemos alcanzado el máximo, en términos relativos, y que según todos los precedentes históricos, ahora debemos descender; con todo: ¿nos espera un descenso destructor y desastroso o uno gradual y exento de sufrimientos?”. Las señales del declive de la economía eran evidentes ya en esa fecha. El problema era saber de qué modo se iba a producir.

Se trataría, por tanto, de explicar por qué y cómo Inglaterra fue la primera economía mundial durante cien años, y no cómo fue sobrepasada por otras al final del siglo. Crouzet (1982: 379-81) sostiene que es un error pensar que la supremacía inglesa era normal y su declive anormal. Para Marshall la cosa estaba clara: “no se podía esperar sostener una situación de supremacía para siempre; que se hubiera mantenido hasta ahora [1919] hubiera sido maravilloso y digno de estudio. Lo que necesitamos saber es cómo pudo mantener su liderazgo industrial tanto tiempo” (IT: 3).

Inglaterra pudo dominar los mercados mundiales de unos pocos productos de gran demanda mientras no tuvo competidores: cuando otros países aceleraron su crecimiento económico tuvo que disponerse a compartir el pastel con ellos —eso es todo. Y si el pionero tenía ahora problemas de adaptación ya que no podía mantener su situación fabricando del mismo modo los mismos productos, no cabía más solución que crear nuevas empresas innovadoras; el núcleo del problema estuvo en la falta de innovación. Esa pérdida de liderazgo era algo inevitable en un mundo cambiante donde había muchos factores que escapaban a su control, como el progreso espectacular de Alemania y Estados Unidos.

Es extraordinaria la variedad de factores analizados hasta ahora que pueden explicar la falta de innovación y



de empuje en la economía inglesa: el lento crecimiento de los mercados doméstico y externo; la caída de precios que redujo los beneficios y la posibilidad de auto-inversión; la depresión de 1873 pudo crear un círculo vicioso al reducir los estímulos para invertir e innovar; la desventaja de una temprana industrialización. Pero son los factores humanos los decisivos: las posibles deficiencias de los empresarios, y la tendencia de la clase medio-alta a asimilarse con la aristocracia terrateniente.

Por tanto ¿fueron las décadas anteriores a la GM I en Inglaterra un periodo crítico de empresariedad? Parece que la respuesta debe ser negativa. Ocurrió simplemente que con el desarrollo de la nueva economía, los errores empresariales y la indecisión se hicieron más patentes. Payne (1988: 53-8) se queja de que el empresario inglés ineficiente haya sido el chivo expiatorio de aquellos que creían que la supremacía británica hasta 1875 era normal, y la desaceleración, anormal. Es insostenible ver el desarrollo económico británico del XIX en términos de pérdida progresiva de un fondo inicial de empresariedad.

Algunos autores piensan que es posible juzgar las decisiones de esos hombres poniendo artificialmente en su mente nuestros amplios conocimientos económicos de largos periodos de tiempo, ciclos económicos o visiones retrospectivas que pueden ser muy claras para nosotros, pero que no para ellos. Cuando uno intenta comprender los problemas específicos con que se encontraban las empresas, rara vez puede encontrarse la solución echando mano de la información coyuntural que tenía el empresario en el momento en que tomó sus decisiones.

¿Debería, por tanto, ser negado el título de *entrepreneur* a todos aquellos que no supieron llevar con acierto la transformación interna de sus empresas? Es legítimo hablar de declive relativo en los periodos victoriano y eduardiano —sobre todo en el primero; el letargo empresarial es más evidente hasta 1900 que después—, si lo comparamos con los logros anteriores de la economía británica, o con los de sus competidores. Pero parece que antes de 1914 Inglaterra hizo un serio esfuerzo por sobreponerse: es razonable pensar que la guerra frenó



esa prometedora reacción. Se puede decir que en conjunto no fallaron, aunque en ciertos sectores parece haber habido falta de empresarialidad.

Tal conclusión no puede dejarnos satisfechos, y únicamente señala el camino para investigaciones posteriores. El análisis debe extenderse a los orígenes sociales, educativos y religiosos de los empresarios y de los administradores de alto nivel. Es necesario profundizar en aspectos como la motivación de los empresarios; la longevidad de las empresas en los diferentes sectores; la influencia de la legislación sobre los objetivos de las empresas.

Necesitamos más información de tipo histórico sobre muchas tentativas empresariales; y la aportación de datos que permitan hacer comparaciones de productividad y rentabilidad entre empresas. Todo ello puede permitir que en el futuro sea menos aventurado hacer generalizaciones sobre la actuación de los empresarios ingleses y su papel en el relativo declive económico de la nación.



- ACKRILL, M. (1988), Britains Managers and the British Economy, 1870's to the 1980's. *Oxford Review*, IV (1), 59-73.
- ALCHIAN, A., & Demsetz, H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62 (5), 777-95.
- ALDCROFT, D. H. (1964), The Entrepreneur and the British Economy: 1870- 1914. *The Economic History Review*, XVII, 113-34.
- ALEXANDER, A. P. (1967), The Supply of Industrial Entrepreneurship. *Explorations in Economic History*, IV, 136-49.
- BINKS, M., & VALE, P. (1990), *Entrepreneurship and Economic Change*. Maidenhead, MacGraw-Hill.
- BLAUG, M. (1985), *Teoría económica en retrospectiva*. Madrid, Fondo de Cultura Económica.
- BOSWELL, J. (1983), The Informal Social Control of Business in Britain: 1880-1939. *The Business History Review*, LVII, 237-57.
- CASSON, M. (1990), *Entrepreneurship*. Aldershot, Elgar.
- COASE, R. (1937), The Nature of the Firm. *Economica*, IV (16), 386-405.
- COLEMAN, D. C. (1973), Gentlemen and Players. *The Economic History Review*, XXVI, 92-116.
- COLEMAN, D. C., & MACLEOD, C. (1986), Attitudes to New Techniques: British Businessmen, 1800-1950. *The Economic History Review*, XXXIX, 588-611.
- CORLEY, T. A. B. (1993), *The Entrepreneur: The Central Issue in Business History?* Manchester, Manchester University Press.



- CRAFTS, N. F. R., LEYBOURNE, S. J., & MILLS, T. C. (1989), The Climatic in Late Victorian Britain and France, A Reappraisal of the Evidence. *Journal of Applied Econometrics*, IV, 103-17.
- CROUZET, F. (1982), *The Victorian Economy*. London, Methuen.
- CUERVO, J. A. (1978), *Estudio sobre los objetivos de la empresa*. Madrid, Pirámide.
- CHANDLER, A. D. (1977), *The Visible Hand*. Cambridge, MIT Press.
- CHANDLER, A. D. (1990), *Scale and Scope The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge (Mass), Harvard University Press.
- CHILD, J. (1969), *British Management Thought*. London, Allen & Unwin.
- DEANE, P. (1968), New Estimates of Gross National Product for the United Kingdom, 1830-1914. *Review of Income and Wealth*, 14 (2), 99-110.
- EGGENS, J. B. (1979), ¿Se puede hablar de una teoría general de la empresa? Madrid, Pirámide.
- EKELUND, R., & HÉBERT, R. (1992), *Historia de la teoría económica y de su método*. New York, MacGraw-Hill.
- ELBAUM, B., & LAZONICK, W. (1984), The Decline of the British Economy, An Institutional Perspective. *The Journal of Economic History*, XLIV, 567-83.
- ERICKSON, C. (1959), *British Industrialists: Steel and Hosiery, 1850-1950*. Cambridge, Cambridge University Press.
- EVANS, E. W., & WISEMAN, N. C. (1984), Education, Training and Economic Performance: British Economists Views 1868-1939. *The Journal of European Economic History*, 13, 129-48.
- GARSDIE, W. R., & GOSPEL, H. F. (1982), *Employers and Managers: Their Organizational Structure and Changing Industrial Strategies*. Brighton, Harvester Press.
- HAY, R. (1976-77), Employers and Social Policy in Britain: The Evolution of Welfare Legislation, 1905-1914. *Social History*, I-II, 435-55.
- HÉBERT, R. E., & LINK, A. N. (1988), *The Entrepreneur Mainstream Views and Radical Critiques*. New York, Praeger.
- HUTCHINS, J. (1958), Business History, Entrepreneurial History and Business Administration. *The Journal of Economic History*, 18, 451-85.
- HUTCHISON, T. W. (1985), *Sobre revoluciones y progresos en el conocimiento económico*. México, Fondo de Cultura Económica.



- JEREMY, D. (1984), *Dictionary of Business Biography. A Biographical Dictionary of Business Leaders Active in Britain in the Period 1860-1980*. London, Butterworth.
- JEREMY, D. (1990), *Capitalists and Christians. Business Leaders and the Churches in Britain, 1900-1960*. Oxford, Clarendon Press.
- KENNEDY, W. P. (1974), Foreign Investment, Trade and Growth in the United Kingdom, 1870-1913. *Explorations in Economic History*, 11 (4), 415-43.
- KENNEDY, W. P. (1987), *Industrial Structure, Capital Markets and the Origins of British Economic Decline*. Cambridge, Cambridge, University Press.
- KERR, C. (1969), *Marshall, Marx and Modern Times*. Cambridge, Cambridge University Press.
- KINDLEBERGER, C. (1964), *Crecimiento económico en Francia e Inglaterra 1851-1950*. Cambridge (Mass), Harvard University Press.
- KINDLEBERGER, C. (1988), *Historia financiera de Europa*. Barcelona, Crítica.
- KIRZNER, I. (1975), *Competencia y función empresarial*. Madrid, Unión Editorial.
- KNIGHT, F. H. (1947), *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Madrid, Aguilar.
- LANDES, D. S. (1977), *Cambio tecnológico y desarrollo en Europa Occidental entre 1750 y 1914*. Jaén, Edersa.
- LAZONICK, W. (1983), Industrial Organization and Technological Change: the Decline of the British Cotton Industry. *The Business History Review*, 57, 195-236.
- LEVINE, A. L. (1967), *Industrial Retardation in Britain, 1880-1914*. New York, Basic Books.
- LOASBY, B. J. (1982), The Entrepreneur in Economic Theory. *Scottish Journal of Political Economy*, XXIX (3), 235-45.
- LOASBY, B. J. (1990), *Knowledge, Learning and Enterprise*. Aldershot, Elgar.
- LYDALL, H. (1992), *The Entrepreneurial Factor in Economic Growth*. Basingstoke, MacMillan.
- MACCLOSKEY, D. (1970), Did Victorian Britain Fail? *The Economic History Review*, XXIII (3), 446-59.
- MACCLOSKEY, D., & SANDBERG, L. (1971), From Damnation to Redemption: Judgements on the Late Victorian Entrepreneur. *Explorations in Economic History*, IX, 96-108.
- MACIVOR, A. (1984), Employers Organization and Strike-breaking in Britain, 1880-1914. *International Review of Social History*, XXIX, 1-33.



- MALONEY, J. (1985), *The Professionalization of Economics. Alfred Marshall and the Dominance of Orthodoxy*. Cambridge, Cambridge University Press.
- MALONEY, J. (1990), *Alfred Marshall and Business*. Aldershot, Elgar.
- MARSHALL, A. (1890), *Principles of Economics*. London, MacMillan (PE)
- MARSHALL, A. (1919), *Industry and Trade: A Study of Industrial Technique and Business Organization*. London, MacMillan (IT)
- MARSHALL, A; PALEY, M. (1879), *The Economics of Industry*. London, MacMillan (EI)
- MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M. A. (1983), *Evolución del pensamiento económico*. Madrid, Espasa-Calpe.
- MATHIAS, P. (1969), *The First Industrial Nation: An Economic History of Britain 1700-1914*. London, Methuen.
- MERKLE, J. A. (1980), *Management and Ideology*. Los Angeles, University of California Press.
- MICHIE, R. C. (1988), The Finance of Innovation in Late Victorian and Edwardian Britain: Possibilities and Constraints. *The Journal of European Economic History*, 17 (3), 491-530.
- MOSS, L. S. (1992), Biological Theory and Technological Entrepreneurship in Marshall's Writings. *Eastern Economic Journal*, VIII (1), 3-20.
- MUÑOZ LINARES, C. (1950), Breves notas sobre una teoría general del empresario. *Anales de economía*, 37, 4-60.
- NIMAN, N. B. (1991), The Entrepreneurial Function in the Theory of the Firm. *Scottish Journal of Political Economy*, 38, 162-77.
- O'BRIEN, D. P. (1984), *The Evolution of the Theory of the Firm*. London, MacMillan.
- O'KEAN, J. (1982), *Empresario y entorno económico*. Bilbao, Deusto.
- PARSONS, T. (1968), *La estructura de la acción social*. Madrid, Guadarrama.
- PAYNE, P. L. (1978), *El empresariado y la administración industrial en Inglaterra*. Jaén, Edersa.
- PAYNE, P. L. (1988), *British Entrepreneurship in the Nineteenth Century*. London, MacMillan.
- PERKIN, H. (1969), *The Origins of Modern English Society 1780-1880*. London, Routledge & Kegan.
- POLLARD, S. (1965), *The Genesis of Modern Management*. London, Arnold.



- POLLARD, S. (1991), *La industrialización de Europa, 1760-1970*. Zaragoza, Prensas Universitarias.
- REISMAN, D. (1987), *Alfred Marshall, Progress and Politics*. New York, St. Martin's Press.
- REISMAN, D. (1988), *The Economics of Alfred Marshall*. Basingstoke, MacMillan.
- RODGER, R. (1986), Mid-Victorian Employers Attitudes. *Social History*, XI, 77-80.
- ROSELL, J., TORRAS, J., & TRIGO, J. (1985), *Crear 80 000 empresarios*. Barcelona, Plaza & Janés.
- ROSTOW, W. W. (1990), *Theorists of Economic Growth from David Hume to the Present*. New York & Oxford, Oxford University Press.
- ROTHBLATT, S. (1968), *The Revolution of the Dons: Cambridge and Society in Victorian England*. London, Faber & Faber.
- RUBINSTEIN, W. D. (1977), The Victorian Middle Classes: Wealth, Occupation, and Geography. *The Economic History Review*, XXX, 602-23.
- SANDBERG, L. G. (1974), *The Entrepreneur and Technological Change*. Aldershot, Elgar.
- SANTOS REDONDO, M. (1988), *El empresario y la empresa en el capitalismo. Estudio de la jerarquía y la organización en el pensamiento económico*. Madrid, Universidad Complutense.
- SAUL, S. B. (1969), *The Myth of the Great Depression, 1873-1896*. London.
- SCHUMPETER, J. A. (1971), *Historia del análisis económico*. Barcelona, Ariel.
- SCHUMPETER, J. A. (1976), *Teoría del desenvolvimiento económico*. México, Fondo de Cultura Económica.
- SCHWARTZ, P. (1981), *Empresa y libertad*. Madrid, Unión Editorial.
- SHAW, C. (1989), British Entrepreneurs in Distribution and the Steel Company. *Business History*, XXXI, 48-60.
- SKIDELSKY, R. (1986), *John Maynard Keynes. Esperanzas frustradas 1883-1920*. Madrid, Alianza Editorial.
- TODD, N. (1975), Trade Unions and the Engineering Industry Dispute at Barrow in Furness, 1897-8. *International Review of Social History*, XX, 33-47.
- WILSON, C. (1965), Economy and Society in Late Victorian Britain. *The Economic History Review*, XVIII (1), 183-98.
- YARMIE, A. (1980), Employers Organization in Mid-Victorian England, 1850-80. *International Review of Social History*, XXV, 209-36.
- YARMIE, A. (1984), British Employers Resistance to Grandmothers Government, 1850-80. *Social History*, IX, 141-69.



EMPRESA Y HUMANISMO

1. *FILOSOFÍA DEL DINERO*, por VITTORIO MATHIEU. Versión española de Tomás Melendo.
2. *LA VERTIENTE HUMANA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA*, por CARLOS LLANO, J. A. PÉREZ LÓPEZ, GEORGE GILDER Y LEONARDO POLO.
3. *ÉTICA EMPRESARIAL. TEORÍA Y CASOS*, por RAFAEL GÓMEZ PÉREZ.
4. *LAS CLAVES DE LA EFICACIA EMPRESARIAL (UN RETO A LOS EMPRESARIOS ESPAÑOLES)*, por Tomás MELENDO.
5. *LA UNIVERSIDAD COMO EMPRESA: UNA REVOLUCIÓN PENDIENTE*, por Tomás CALLEJA.
6. *TEORÍA DE LA ACCIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES. LA ACCIÓN PERSONAL*, por JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ.
7. *EL HUMANISMO EN LA EMPRESA*, por ALEJANDRO LLANO, RAFAEL ALVIRA, TOMÁS CALLEJA, MIQUEL BASTONS Y CRUZ MARTÍNEZ ESTERUELAS.
8. *ESTRATEGIA EMPRESARIAL ANTE EL CAOS*, por JOSÉ ANTONIO GARRIDO, BERNARD KLIKSBERG, JOSÉ MANUEL MORÁN CRIADO, FERNANDO SÁEZ VACAS Y MICHÉLE SANGLIER.
9. *ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO. SU VALOR PERMANENTE*, por LUDWIG ERHARD. Edición española y presentación de Ignacio Miralbell.
10. *LA CULTURA DEL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES*, por LETICIA BAÑARES.
11. *CULTURA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA EN ESPAÑA. SU REALIDAD ACTUAL Y SU DISEÑO DEL CAMBIO*, por M^a TERESA DEL VAL NÚÑEZ.
12. *CABALLEROS Y EMPRESARIOS. EL HOMBRE DE NEGOCIOS VICTORIANO*, por JESÚS MARÍA ZARATIEGUI.

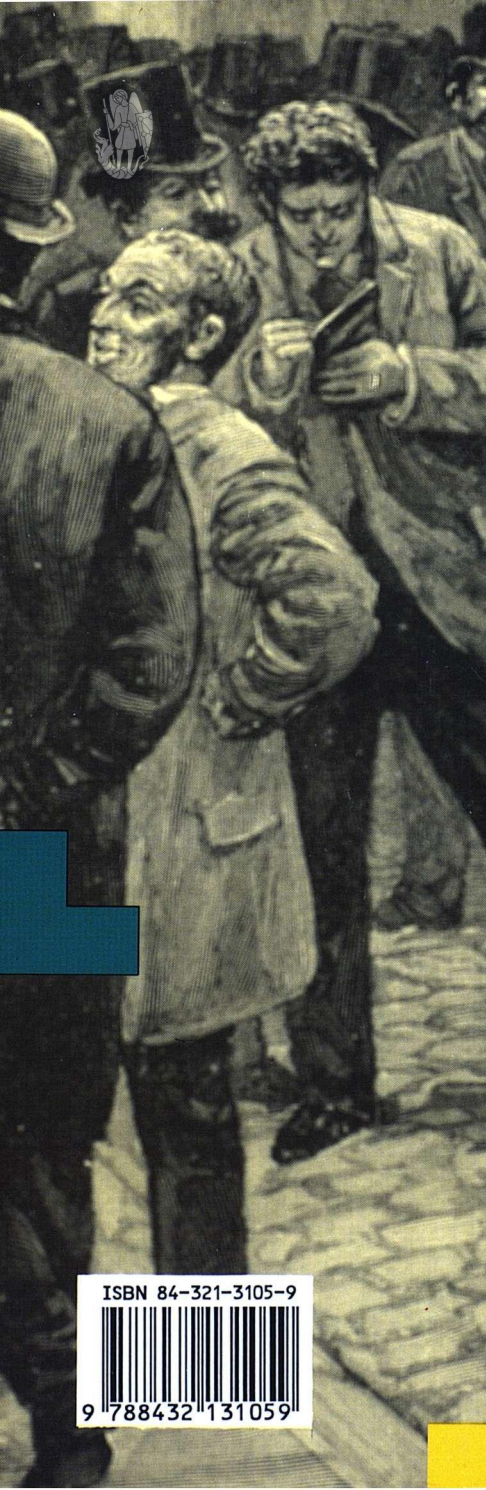


Pocos libros o artículos abordan el papel de los hombres de negocios en la sociedad; como consecuencia, falta una idea clara sobre quiénes son y qué les hace ser elementos vitales del proceso económico. Es evidente, sin embargo, que el grado de espíritu de empresa de una sociedad suministra un valioso índice de su capacidad para producir un desarrollo económico sostenido.

En este libro se estudia el primer grupo empresarial organizado que aparece en la historia, el de la sociedad inglesa victoriana, que con su empuje empresarial sostuvo la actividad económica en Inglaterra desde mediados del siglo XIX hasta la I Guerra Mundial.

El presente trabajo ayuda a comprender con mayor exactitud cuál fue el puesto que, en medio de un panorama internacional cada día más complejo, ocuparon estos caballeros y empresarios.





JESÚS M. ZARATIEGUI. Es Doctor en Ciencias Empresariales (Premio Extraordinario de Doctorado). Ha completado su formación académica en Cambridge y London School of Economics. Actualmente es profesor de Historia del Pensamiento Económico en la Universidad de Navarra, y sus campos de investigación son: la economía neoclásica, y la teoría de empresa y del empresario; temas sobre los que ha publicado diversos artículos en revistas especializadas.

ISBN 84-321-3105-9



9 788432 131059

EDICIONES RIALP