

La historia de la empresa en Europa

Ramiro Reig

Universitat de València

Sobre la historia de la empresa en España podría afirmarse lo que se escribió de cierto poeta romántico muerto en la flor de la edad: *in paucis annis explevit tempora multa*, en poco tiempo vivió mucho, sólo que en nuestro caso goza de buena salud. Digámoslo de una forma más prosaica. En 1927 apareció el primer volumen de la reputada colección *Harvard Studies in Business History*, que ha alcanzado este año el número 45. En 1998 E. Torres abrió, con su biografía de Ramón de la Sota, la colección LID de historia de la empresa en España, que ya va, en tan sólo siete años, por el volumen 13. Es cierto que en Harvard, y no digamos en el conjunto de Estados Unidos, existen otras muchas colecciones que convierten nuestra producción en liliputiense, pero, teniendo en cuenta que la Harvard Business School fue creada en 1908, mientras que la Historia de la Empresa fue incorporada a nuestros planes de estudios en 1993, no puede negarse que el ritmo con el que hemos querido ponernos al día ha sido muy intenso. En unos años se ha pasado de estudios sectoriales, con un enfoque macroeconómico, en los que las empresas eran un elemento más, una caja negra ignota y sellada que sólo en caso de accidente se abría, a una consideración de la empresa como mano visible que organiza el mercado, integrando actividades, difundiendo información o impulsando la tecnología, y, por lo tanto, objeto de estudio diferenciado. Los especialistas han dedicado especial atención a la definición del campo, para dotarle de autonomía y consistencia científica, y han incorporado al análisis

las teorías que, a su juicio, tienen mayor capacidad explicativa (paradigma chandleriano; teoría de los costes de transacción, de Coase; teoría de la agencia, de Alchian y Demsetz; paradigma evolucionista, de Nelson y Winter, entre las más aplicadas).

Sin embargo, en el ámbito de la historia de la empresa, a diferencia de lo que está ocurriendo últimamente en historia económica, no sólo se escriben artículos para validar teorías, sino que se publican libros y se cuentan historias, muchas veces centenarias, en ocasiones tormentosas, siempre complejas y difíciles de encajar en un modelo. El mismísimo Chandler, en el libro en que forjó la teoría sobre la gran corporación americana, *Pierre S. Du Pont and the Making of American Corporation* (1971, reed. 2000), dedica bastantes páginas a explicar las maniobras de tres de los primos para arrebatarse al resto de la familia el control de la compañía, una revolución de palacio que tuvo muy poco que ver con la organización *managerial*, y mucho con las ambiciones de Pierre Du Pont. No es ningún descubrimiento decir que en la historia de una empresa se interfieren elementos personales y colectivos, económicos y políticos, sociales y culturales. En muchos casos es el reflejo de una época y de sus contradicciones. Esto significa que permite, y a veces exige, diversas aproximaciones que no se agotan en la comprobación de un modelo económico. Esta riqueza de posibilidades es lo que atrae a investigadores de otros campos y lo que suscita el interés de los alumnos que descubren en su estudio la biografía de un personaje fascinante, un capítulo inédito de la historia de la publicidad o una comprobación en vivo y en directo de una lección de sociología de las organizaciones. En un momento en que la historia de la empresa en España, vigorosa pero todavía joven, se debate entre la ortodoxia minimalista y el todo vale, he creído que podía ser de interés ver por dónde camina en otros países. En principio el artículo debía incluir Gran Bretaña y Estados Unidos, pero, dada la densidad historiográfica de los anglosajones, me ha parecido más razonable limitarme a Italia, Alemania y Francia¹.

¹ Sobre la historiografía empresarial de estos países existen atinados balances o estados de la cuestión, acompañados de una selecta bibliografía en G. NÚÑEZ y L. SEGRETTO (eds.): *Introducción a la historia de la empresa en España*, 1994, y C. ERRO (dir.): *Historia empresarial. Pasado, presente y retos de futuro*, 2003.

Italia, una historia politizada

Comencemos por la historiografía italiana, con la que es habitual establecer comparaciones. Una nota llamativa es la gestación de proyectos colectivos de largo alcance, sostenidos por instituciones públicas y privadas, que se han ido plasmando en la publicación de varias series, motivo de admiración y envidia para el investigador sin recursos. Una dedicada a la industria eléctrica, en cinco volúmenes; otra a la Ansaldo (siderurgia y astilleros de Génova) comenzada en 1993, cuyo noveno y último volumen bajo la dirección de V. Castronovo fue publicado en el 2002, y una *Storia delle Banche*, que dirige G. Toniolo, en la que acaba de aparecer de C. Bellavite, *Storia del Banco Ambrosiano* (2004), con una amplia incorporación de documentos internos, imprescindibles para aclararse en el laberinto de los Calvi, Sindona y Marcinkus. Dejando estas obras de corte clásico, en las que se puede decir que ha participado todo el gremio de historiadores económicos, nos encontramos con dos temas recurrentes, la Fiat y las empresas públicas.

La fascinación por la Fiat, y por la familia Agnelli, es un componente del imaginario colectivo, más allá de su peso económico. Admirada, criticada, protegida y combatida, su presencia en la vida pública ha sido constante, desde los debates en el Parlamento a la prensa del corazón, y no es de extrañar que sea objeto de publicaciones de todo tipo. El subtítulo de la obra de referencia, del inevitable Castronovo, lo dice todo: *Fiat, 1899-1999, un secolo di storia italiana* (1999). No menos expresivo resulta el de la última publicación de G. Volpato, *Fiat Auto. Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo* (2004). Empresa símbolo, la historia de la Fiat resume el empuje y las debilidades de la economía italiana, la grandeza principesca y el maquiavelismo oportunista de su clase dirigente, o al menos así se la interpreta. Para conmemorar su centenario se editaron dos volúmenes, *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat* (1999), que constituyen la mejor referencia sobre la situación de la disciplina y sus tendencias. Llama la atención la diversidad temática de las aportaciones, más próximas a la sociología que a la economía: la formación de la élite industrial del Norte, la política de la empresa en el Mezzogiorno, las relaciones industriales y los conflictos. Como cabía esperar, abundan los libros de carácter

periodístico, sobre todo dedicados a la familia, y hasta un par de novelas, una detestable, *La ruga nella fronte* (2001), del director del diario *La Repubblica*, P. Scalfari, en la que se pretende convertir a Gianni Agnelli en un personaje stendhaliano, y otra, *Le mosche del capitale* (1989), de notable valor literario y muy interesante para conocer el funcionamiento interno de la Fiat y de la Olivetti, ya que su autor, P. Volponi, fue un alto cargo en ambas. No acaba aquí la cosa. La *enfant terrible* de los hermanos, Susana Agnelli, que fue diputada del Partido Radical, ha aportado un delicioso libro de recuerdos, *Vestivamo alla marinara* (1990), en el que, con gracia y desenvoltura, cultiva el mito de la familia excepcional.

Si la Fiat fascina, la empresa pública obsesiona. Desde siempre, porque la poderosa intervención del Estado se considera uno de los rasgos específicos de la historia económica italiana, y, desde los líos surgidos con *tangentópolis*, por sus consecuencias pecaminosas. El enigmático Mattei, que hizo correr tanta tinta en los años sesenta, ha resurgido con una biografía de C. M. Lomartire, que, contrariamente a lo que da a entender el aguerrido título, *Mattei, storia dell'italiano che sfidò i signori del petrolio* (2004), no está centrada en su enconada lucha contra las siete hermanas, sino en el enorme tinglado construido en torno al ENI y la AGIP. El autor muestra la fastuosa estructura clientelar de estas instituciones y la forma en que se convirtieron en suministradoras de fondos de la Democracia Cristiana y, posteriormente, del centro-*sinistra*. La figura del héroe aparece ahora ensombrecida por la del gran corruptor que reparte favores y sobornos, abriendo el camino a un sistema opaco de influencias, de las que no sólo se beneficiaban los políticos, sino también los empresarios privados. No obstante, en el momento en que más arreciaban las críticas contra el modelo de empresa pública y comenzaba su desmantelamiento, aparecieron varias obras colectivas sobre Montecatini, Montedison y AGIP, en las que reconocidos especialistas (Amatori, Berta, Segreto, Sapelli, Bezza) reivindicaban aquellos aspectos en los que habían superado con creces a la iniciativa privada, especialmente en investigación, y en la formación de cuadros directivos (Romiti, el *supermanager* de la Fiat, procedía de Alitalia; Lughari, director de la pública Alfa Romeo, fue requerido para salvar a la familia Mondadori). Esta contradicción entre una consideración crítica del modelo y una valoración positiva de sus logros, típica de la historiografía italiana, aparece aún con mayor relieve en los análisis

de la empresa privada, y tiene una matriz ideológica de carácter político.

En la actualidad, pocos autores citan a Gramsci, y menos aún para hablar de la empresa. Sin embargo, existe una coincidencia sorprendente en la interpretación de algunos rasgos del desarrollo económico que remite al paradigma gramsciano. Tal vez sea porque, en el fondo, Gramsci no hace sino sistematizar, en clave marxista, opiniones de diversa procedencia, meridionalistas (Salvemini, Nitti) o liberales (Einaudi, Albertini). La idea es que, a raíz de la Gran Depresión y de las agitaciones obreras y campesinas de finales del XIX, el impulso *risorgimentale* se cierra en falso, mediante un acuerdo que permite la persistencia de las estructuras feudales del Sur, a cambio de una política de protección a la industria del Norte. A partir de entonces, la gran empresa, sobre todo los astilleros y la siderurgia (Ansaldo, Breda, Terni, Orlando), emprende un camino ascendente y asistido, que le llevará a apoyar al fascismo cuando el poder político, transformista, clientelar y débil, se revele incapaz de poner orden. Esta visión pesimista va acompañada, en *Americanismo y fordismo*, de una singular admiración hacia algunos empresarios modernizadores, especialmente hacia Agnelli, que, sin embargo, llegado el momento, ceden a las presiones del bloque agrario y proteccionista. Todo esto suena a muy antiguo, a rancio mecanicismo, y en cierta medida está superado. Basta comparar la interpretación de la actitud patronal frente al fascismo contenida en *I padroni del vapore* (1955, reed. 2001), de E. Rossi (economista, fundador del Partido de Acción, nueve años en la cárcel y alto cargo del primer gobierno Parri, es decir, una persona muy representativa de la cultura de los años cincuenta), donde se fustiga la interesada colaboración de la Confindustria, con la de F. H. Adler, en *Italian industrialist from liberalism to fascism* (1995), no exculpatoria, pero bastante más matizada, en la línea de De Felice. Rossi seleccionó personalmente las fotos que debían figurar en su libro y hay una, en la que aparecen los dirigentes de la Confindustria con casaca negra y botas de caña alta, rodeando a Mussolini, verdaderamente impagable.

Sin embargo, por muy alejados que estén de los parámetros marxistas, los historiadores actuales, tanto más cuanto más liberales, se siguen moviendo entre los dos polos del análisis gramsciano: por un lado, la constatación de la debilidad de la formación social que lleva al mutuo apoyo entre políticos y empresarios; por otro, el canto

entusiasta a la iniciativa y empuje de algunos de éstos. En el primer apartado se puede prescindir de *Raza padrona* (1998), de Scalfari, pero es aconsejable informarse en el bien documentado estudio de S. Cingolani, *Le grandi famiglie del capitalismo italiano* (1990). El autor abre una línea de investigación sumamente interesante, que luego ha ampliado N. Colajanni, *Un uomo, una banca. Storia di Enrico Cuccia e della prima Mediobanca* (2000), y que ha sido refrendada en otros estudios de Galli y Rugafiori. Según estos autores, las grandes familias (los Agnelli, Pirelli, Falck, Pesenti, Riva, Piaggio, Orlando, Marzotto) dueñas y gestoras de las grandes empresas mantuvieron una ambigua relación con el Estado que, a partir de la expansión del *holding* del IRI y del ENI, entró en abierta competencia con ellas. Para apalancarse crearon sociedades financieras, en las que participaban con acciones cruzadas, y recibieron el apoyo inestimable de Mediobanca, empeñada en la ardua tarea de sostenerlas contra viento y marea. La figura de su presidente, E. Cuccia, tiene cierta semejanza con la del Deutsche Bank, H. Abs, ambos eternizados en el cargo durante más de veinte años, ejerciendo la tarea de componedores de acuerdos y, muchas veces, la de socorristas, sólo que Abs parece haberla practicado con mayor objetividad y medida, mientras que en Cuccia dominaba el criterio familiarista. Estaba firmemente persuadido de que, dada la debilidad del capitalismo italiano, había que preservar a toda costa el núcleo de las grandes familias, como garantía de continuidad, impidiendo las maniobras de aventureros y frenando los afanes expansionistas de la empresa pública, pero era lo suficientemente astuto para saber cuándo había que negociar con el Estado en provecho de sus protegidos. Los avatares de Mediobanca muestran una relación compleja entre el sector público y el privado caracterizada por la opacidad y las mutuas transacciones, en las que Cuccia generalmente conseguía que salieran beneficiados sus amigos (venta de la Alfa Romeo a la Fiat, para evitar la entrada de Ford, constitución de un núcleo privado en la Montedison, salvamento de Mondadori y Rizzoli, etc.). La conclusión que se saca es que se creó un sistema de *checks and balances* entre las grandes empresas familiares, muchas veces en graves dificultades, y el *holding* del IRI, o entre Mediobanca, sus protegidos, y el Ministerio de Participaciones Estatales. En el fondo, un sistema sutil de capitalismo asistido que saltó por los aires cuando irrumpieron los aventureros de la década de los ochenta reclamando su parte (entrada del grupo

Gardini-Ferruzi en Montedison y espectacular quiebra, escándalo del Ambrosiano).

Un segundo apartado de estudios, algunos en el polo opuesto de los anteriores, se fija preferentemente en el dinamismo empresarial, en su espíritu creativo y en los éxitos cosechados. Castronovo, una de las personas más indicadas para hacerlo por sus anteriores y exhaustivos trabajos sobre la Fiat, la Banca del Lavoro y la Ansaldo, tiene un libro, *Grande e piccoli borghesi* (1990), que es un recorrido magistral, descriptivo y a la vez analítico, por la historia empresarial de todo un siglo. Como ya Gramsci había insinuado, no todos los empresarios fueron buscadores de rentas de situación y de favores, los hubo también innovadores y con un audaz talante schumpeteriano. G. Berta, en *L'Italia delle fabbriche* (2001), ofrece un sugerente análisis de la ideología *managerial* de los más conocidos y de su temprana preocupación por introducir el fordismo y el americanismo. Uno de los capítulos más interesantes es el dedicado a Adriano Olivetti, un personaje fuera de lo común por su concepción modernista y humanista de la empresa. Sobre Camillo, su padre (uno de los pocos a los que el implacable censor Rossi salva de connivencia con el fascismo), y sobre Adriano existe una antigua biografía de B. Caizzi (1962) y algunos estudios de olivettianos de renombre, como Ferrarotti, pero todos se dejan llevar por el afecto. El que fuera jefe de personal de la empresa, Ottiero Ottieri, escribió un emotivo relato, *Donnarumma all'asalto* (1959, última edición en 2004), sobre la apertura de la fábrica de Pozzuoli, en el Mezzogiorno, que los críticos compararon, por su valor antropológico y calidad literaria, al *Cristo si è fermato a Eboli*, de C. Levi. De otro gran capitán de industria, G. Battista Pirelli, ha aparecido su *Viaggio di istruzione all'estero* (2003), reproducción del diario que el joven escribió durante su recorrido por las fábricas de Suiza, Alemania y Francia en 1870. La editora y anotadora F. Polese ha publicado un estudio complementario, *Alla ricerca di un'industria nova* (2004), de gran interés para conocer la formación del futuro empresario (Politécnico de Torino), su círculo de amigos y los ideales que les animaban, marcados por las ilusiones del *Risorgimento*. Todos ellos se alistaron voluntarios en las tropas garibaldinas durante la tercera guerra (Pirelli participó en la batalla de Mentana y lo recordaba con orgullo). Soñaban con una Italia que contara en Europa, una Italia moderna e industrial, que siguiera el camino de Alemania, cuya industria química impresionó

fuertemente a nuestro joven y decidió su futuro. Creo que un rasgo de la historiografía italiana es el empeño en inscribir a sus héroes en el contexto cultural. Los fundadores, Pirelli, Agnelli y Olivetti, padre, representan la energía del *Risorgimento*; los sucesores, Olivetti, hijo, y Mattei, la cultura de la Resistencia, y esto les convierte en los grandes animadores de un sueño patriótico. Es posible que Adriano, el día en que firmó el acuerdo de adquisición de la Remington, o aquel otro no menos emocionante en que la *Lettera 42* entró en el Museo de Arte Moderno de Nueva York, como objeto artístico, relejera con emoción la carta de su padre escrita en 1908 desde Chicago: «*Oggi ho visitato la Remington dove fabbricano 70.000 machine per scrivere all'anno*». Es una lástima que la falta de una tradición biográfica, al estilo anglosajón, nos haya privado de buenos libros sobre estos personajes, con muchas sombras, pero de indudable grandeza. Disponemos, en cambio, de apuntes personales, *Taccuini, 1922-1943* (1984), de Alberto Pirelli, el hijo del fundador, y *Dal taccuino di un borghese* (1946, reed. 1986), de E. Conti, en los que se puede ver la estrecha relación de los líderes de la Confindustria con el fascismo, aunque el segundo está muy maquillado para atenuarla y justificarla.

En la actualidad, la historia empresarial italiana se encuentra atrapada por tres solicitaciones diversas. En primer lugar, por el peso de la historia industrial, en la línea de los antiguos maestros, los Cafagna y Romeo, a la que se le impostan algunas connotaciones chandlerianas. Se trata de artículos académicos, que luego se recopilan en libro, en los que se estudia, por ejemplo, la integración vertical de la Ansaldo, o la diversificación, del acero a la electroquímica, de la Terni. En segundo lugar, por la exasperación periodística en torno al capitalismo asistido y depredador, que se plasma en muchos libros denuncia, de escaso valor, excepto alguno que contiene información seria y contrastada. Por último, por la seducción del nuevo espíritu empresarial, una tendencia que conecta con la permanente preocupación de la historiografía italiana por los pequeños y medianos empresarios personificada en los estudios de G. Becattini sobre los distritos industriales. Lo que ocurre es que hacer historia de iniciativas que han tenido un éxito fulgurante, pero que en bastantes casos aún están por consolidar, resulta bastante complicado. De aquí que sea un campo ocupado por amenos divulgadores y por especialistas en gestión y *marketing*, que diseccionan las estrategias de los nuevos

capitanes de empresa como si fueran generales napoleónicos. El caso arquetípico sería el de Benetton, que cuenta, entre otros, con un discreto libro generalista, de J. Mantle, *Benetton, the family, the business and the brand* (1999); una horrorosa biografía, de S. Saviane, *Il miliardario. La vita segreta di Luciano Benetton* (1998); una simpática autobiografía, *Io e i miei fratelli* (1990); un pretencioso estudio sobre su publicidad (con muchas fotos en color), de L. Pagnucco, *Benetton-Toscani. Storia di un'avventura* (2002); un panfleto de pensamientos esotéricos, de M. Baldini, *Popper e Benetton. Epistemologia per gli imprenditori e gli economisti* (2003); y, entre tanta barahúnda, un estudio especializado, de E. Sabbadin, *Marketing della distribuzione e marketing integrato. I casi Marks & Spencer e Benetton* (1997). Este último libro, el único aprovechable del elenco, muestra la resbaladiza pendiente en que se encuentra la historia empresarial, achuchada (y no sólo en Italia) por una avalancha de estudios de casos, al estilo americano, limitados al corto plazo pero con pretensiones de magisterio papal. Para no llevarnos a engaño se nos avisa en la portada, *Del Vecchio e Luxótica. Come si diventa leader mondiali* (2000), por dos eminentes profesores de la Boconi milanesa que lo tienen muy claro. Con una intención, digamos más parroquial y divulgativa, el periódico económico *Il Sole-24 Ore* presenta semanalmente breves semblanzas de nuevos empresarios, *Storie di imprenditori di successo*, que luego se publican en formato libro (y ya van tres).

En conjunto, a pesar de estos males, que aquejan por igual a la historiografía empresarial de otros países, la italiana es consistente y presenta rasgos específicos que la hacen muy atractiva. A mi juicio es bastante crítica respecto al papel de los empresarios en el desarrollo económico, con una marcada tendencia a no aislarlos, sino a situarlos en el contexto sociopolítico y, en este sentido, muy poco americana, con escaso o nulo interés en averiguar si la organización de la empresa es en U o en M. En cambio aparece como tema recurrente la cuestión de las relaciones con el poder político y con el mundo del trabajo y, en este sentido, sus fronteras están más próximas a la historia social que a la teoría económica. Si se quiere un libro que compendie sus particularidades, éste sería el de D. Bigazzi, *Il Portello. Operai, tecnici e imprenditori all'Alfa-Romeo, 1906-1926* (1988), un estudio que, en palabras del autor, pretende romper las barreras que separan la *business history* de la historia de la tecnología y del trabajo, en la línea de W. Lazonick y su teoría de las *Competitive Advantages*

on the Shop Floor, en el taller y no sólo en la dirección (un autor, por cierto, traducido al italiano, pero no al castellano). La empresa puede contemplarse desde distintos ángulos y en Italia siempre surge alguien que la mira desde abajo. Por eso, a quien haya superado la lectura de los nueve volúmenes sobre la Ansaldo, sin morir en el intento, le recomendaría un pequeño libro, A. Molinari, *Le lettere al padrone. Lavoro e cultura operaie all'Ansaldo nel primo Novecento* (2000), en el que se hace un estudio de las cartas, generalmente peticiones, dirigidas a la dirección de esta empresa por los trabajadores.

Alemania, una historia trágica

La historia de la empresa en Alemania cuenta con una conspicua tradición teórica y es monumental en la forma y wagneriana en el fondo. Sobre casi todas las grandes empresas existe un amenazador volumen, que supera siempre las 500 páginas y alcanza muchas veces las mil, con 50 de notas, una *Meilensteine*, una piedra miliar, como se titula el dedicado a la Bayer. Y el argumento es siempre grandioso, la epopeya de unos titánicos welsungos que desafían los límites impuestos por la naturaleza para apoderarse del oro del Rhin (el carbón y el hierro) y terminan por abismarse en una tremenda tragedia.

En la Universidad alemana no está mal visto (ni castigado por los sexenios) que un estudioso dedique toda su vida a Hegel, a Siemens o a la mosca tsé-tsé, pero no es ésta la única causa de la solidez de la historiografía empresarial. Las grandes empresas han sentido la necesidad de legitimarse ante la sociedad, no ocultando nada de su oscuro pasado, y han confiado sus archivos a prestigiosos académicos a los que han encomendado la tarea de escribir una historia objetiva y científica. Incluso alguno de los libros conmemorativos o jubilaes se ha encargado al especialista en la materia, como el ya citado de Bayer. El resultado de esta política ha sido que cinco o seis autores dominen el panorama con obras de referencia difícilmente superables: Feldenkirchen en Siemens, L. Gall en Krupp, M. Pohl en Holzmann, G. Plumpe en la IG Farben, Abelshauer en Basf. El magisterio de estos jefes de fila es expansivo, ya que Feldenkirchen ha escrito también los libros jubilaes de la Mercedes y el de Henkel, M. Pohl ha estudiado los ferrocarriles y las azucareras,

y L. Gall ha dirigido la monumental obra sobre el Deutsche Bank. Pero no parece que sea un magisterio cerrado, ya que a un ritmo pausado se van incorporando nuevas obras y autores. A raíz de la caída del muro, que permitió la unificación de las dos ramas de Zeiss, W. Mühlfriedel y R. Walter, profesores de la Universidad de Jena, comenzaron a publicar la historia de esta empresa de óptica, cuyo tercer volumen ha aparecido en 2004. Es un estudio recomendable, ya que es el único en el que se puede comparar la actividad empresarial bajo distintos regímenes políticos. No obstante, cabría señalar que la investigación académica se ha centrado en los grandes mastodontes de la siderurgia, la química, la electricidad y la banca, dejando huecos sorprendentes en la industria del automóvil (Volkswagen) o en la distribución (Karstadt). Ocurre también que las empresas que no tienen que justificar su pasado, porque son posteriores al nazismo, se muestran menos favorables a abrir sus archivos y más inclinadas a encargarse de libros de autobombo, sobre la responsabilidad social del señor Mohn, en Bertelsmann, o las revolucionarias innovaciones en *marketing* de Aldi.

Resulta difícil enmarcar las grandes obras citadas en alguna de las teorías económicas en curso. Se trata de estudios globales, de carácter analítico, en los que se abordan todos los problemas, con especial atención, dada la índole de las empresas, a la cartelización del mercado y la investigación científica. Se nos muestra la lógica de las empresas que, hasta la guerra, se encuentra enmarcada por dos coordenadas: los postulados de la Escuela Histórica (List, Wagner, Schmöller) sobre la necesidad de construir una potente economía nacional y el paradigma weberiano de la racionalidad burocrática. Incluso empresas muy abiertas a los mercados exteriores y con directivos cosmopolitas, como G. Siemens o W. Rathenau, en la AEG, compartían la prioridad de estructurar la economía alemana como soporte de su internacionalización. La búsqueda de estabilidad, mediante la cartelización, la colosal inversión en investigación, como forma específica de superar la competencia británica y americana, el paternalismo autoritario de corte bismarckiano, tan diferente del benevolente paternalismo cuáquero de los británicos, se explican mejor a partir de la tradición cultural subyacente, aunque no se reducen a ella. Lo mismo podría decirse del modelo organizativo. J. Kocka, anticipándose al estudio comparativo de Chandler en *Scale and Scope*, publicó un trabajo sobre Siemens que llevaba el weberiano subtítulo

de *Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutsche Industrialisierung* (1969) (*Sobre la relación entre capitalismo y burocracia en la industrialización alemana*), una tesis que aparece corroborada en las historias empresariales citadas, más próximas al *administrative aproach* que al *entrepreneurial aproach*. J. Fear, en *Organizing Control. August Thyssen and the construction of German Corporate Management* (2005), intenta demostrar que esta empresa se regía por parámetros organizativos semejantes a los americanos (integración multidivisional), pero no deja muy claro que la racionalidad administrativa fuera sustituida por la competencia *managerial*.

La relación con el nazismo merece en todas las historias un capítulo aparte. Es un tema que ha recibido en los últimos tiempos especial atención y del que se puede encontrar un esmerado estado de la cuestión en L. Gall y M. Pohl (hrg.), *Unternehmen im Nationalsozialismus* (1998), donde se recogen las comunicaciones y debates del Congreso de la *Gesellschaft für Unternehmensgeschichte*, celebrado en Frankfurt en 1997. Los puntos de referencia establecidos no parece que vayan a sufrir modificaciones sustanciales, pero la documentación, cada vez más abrumadora, permite enriquecerlos. Existe acuerdo en que no hubo un complot de los industriales para llevar a Hitler al poder y asegurar la defensa de sus intereses. Los grandes empresarios desconfiaban de la demagogia nazi, y apoyaron y financiaron alternativas de tipo conservador-autoritario (Hindenburg, Brüning, Von Papen), aunque bajo mano también dieron dinero a Hitler. Como expone simbólicamente T. Mann, en el conocido relato *Mario y el mago*, creían que podían jugar con él y mantenerlo a raya. P. Hayes, en *Industry and Ideology. IG Farben in the Nazi Era* (1987, reed. 2001), recuerda la reunión tranquilizadora mantenida entre C. Bosch, presidente de la IG Farben, y los representantes de la americana Dupont, que habían amenazado con retirar su participación caso de triunfar Hitler. Y es un dato significativo que a la reunión del círculo de empresarios de Dusseldorf, organizada por Thyssen (éste, sí, pro-nazi declarado) para que Hitler explicara su programa, no quisieron asistir los miembros más distinguidos, Krupp, Reusch (siderurgia) y Duisberg (IG Farben). Sin embargo, una vez en el poder, por necesidad, conveniencia o miedo, se plegaron completamente a sus designios bélicos, hicieron buenos negocios y terminaron empleando prisioneros y judíos como mano de obra esclava. El libro citado de P. Hayes sobre IG Farben y los de G. Feldman sobre

Allianz, G. Holes sobre la arianización del Deutsche Bank, A. Ebbinghaus y B. Hopmann sobre el trabajo forzado en Daimler-Benz son de una contundencia demoledora. No hay corrientes «revisionistas» entre los historiadores de la empresa, pero en el Congreso de Frankfurt se manifestó la conveniencia de diferenciar gestos y actitudes personales. Hubo quien intentó, hasta donde pudo, mantener a los judíos en su puesto, y quien utilizó su amistad con jerarcas nazis para apropiarse de una empresa judía, aunque ninguno osara oponerse a la maquinaria infernal del régimen.

En B. Koehn, *La resistencia alemana contra Hitler* (2005), se habla de los conatos de oposición entre los obreros, los universitarios, las iglesias y hasta de algunos militares, pero de ningún empresario. Tan sólo podrían citarse dos, R. Bosch (presidente de la empresa de dinamómetros que lleva su nombre, sin ninguna relación con C. Bosch, presidente de IG Farben) y F. Thyssen. En J. Schlotysek, *Robert Bosch und der liberale Widerstand gegen Hitler, 1933-1945* (2002) (*Robert Bosch y la resistencia liberal contra Hitler*), se estudia la relación de este singular empresario con los círculos clandestinos de la oposición. La trágica, y poco conocida, odisea de F. Thyssen ha encontrado un cronista bien informado y objetivo en H. Eglau, *Fritz Thyssen, Hitlers Gönner und Geisel* (2003) (*Fritz Thyssen, protector y rehén de Hitler*). En este extraño personaje, de difícil carácter y exaltado nacionalismo, se da la paradoja de que fue el primer gran industrial que se afilió al partido nazi, años antes de la toma del poder, con fanático entusiasmo, y el primero que se opuso al régimen de forma abierta, siendo encarcelado por los nazis y por los americanos. En 1935, a raíz de los ataques de grupos nazis a la Iglesia católica, protestó airadamente ante Göring y comenzó a distanciarse del régimen, que lo marginó y sometió a vigilancia. El día 31 de agosto, fecha de la invasión de Polonia, recibió la orden de presentarse en el Parlamento de Berlín, donde debía ser aprobada por aclamación la declaración de guerra. Esa noche escapó con la familia a Francia y envió un telegrama a Hitler en el que manifestaba su oposición a la guerra. Entregado por el gobierno de Vichy a los nazis, Göring le ofreció la libertad a cambio de la retractación, pero no aceptó. Fue internado en el campo de concentración de Sachsenhausen, en unos barracones para prisioneros de cierto renombre, a los que se quería mantener con vida con vistas a canjearlos, y luego trasladado a Regensburg y Dachau. Detenido por los americanos, no fue incluido

en el Nuremberg de los industriales, en el que se juzgó a Krupp y a los directivos de la IG Farben, sino que se remitió su caso a un tribunal de Hesse que le declaró culpable de colaboración, aunque *minderbelasteten* (con menores cargos, ya que no había participado en la guerra). Fue puesto en libertad en 1948. Seguramente ninguna figura como ésta, que sufrió en su propia carne las consecuencias de su ciego fanatismo y de su culpa, resume tan cumplidamente la tragedia del pueblo alemán.

Para concluir con el tema del nazismo, una observación. La crudeza y valentía con que la historiografía alemana se ha enfrentado al pasado nazi se encuentran algo atemperadas al tratar el tema de la reconstrucción, a pesar de que en ella participaron empresarios de muy turbio pasado. En 1948, motivados por la guerra de Corea y el comienzo de la Guerra Fría, los americanos abandonaron los absurdos proyectos de desmantelamiento, como el plan Morgenthau, y apostaron por una rápida reindustrialización, recurriendo a empresarios poco recomendables. Que G. Quandt y F. Flick, fuertemente comprometidos con el régimen nazi, recuperaran gran parte de sus bienes y, con el tiempo, llegaran a ser accionistas mayoritarios de BMW, el primero (donde la familia mantiene el control), y de Mercedes, el segundo, es algo difícil de entender y que no ha sido abordado sistemáticamente por los historiadores.

Paralelamente a los estudios sobre las grandes empresas y sobre el nazismo han ido surgiendo trabajos que se centran en temas específicos, principalmente en la cultura de empresa y en sus repercusiones. El libro de referencia es H. Berghoff, *Zwischen klein Stadt und Weltmarkt. Hohner und die Harmonika, 1857-1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte* (1997) (*Entre una pequeña ciudad y el mercado mundial. Hohner y la armónica, 1857-1961. La historia empresarial como historia social*). La originalidad del estudio radica en que aborda la trayectoria de una empresa mediana que, con un producto raro, consiguió imponerse en el mercado mundial. Su éxito se debió, según Berghoff, a que supo aprovechar la cultura de un entorno de artesanos especializados y amantes de la música (ya que antes hemos hablado del oro del Rin, ahora habría que citar a los *Meistersinger*) y crear un mercado de *amateurs* que valoraban la singularidad del producto. Este enfoque analítico en el que la empresa y el mercado son instituciones sociales que se comunican por canales culturales puede resultar muy enriquecedor para el estudio de empresas parecidas;

pienso, por ejemplo, en la valenciana Lladró. Otros trabajos sobre culturas de empresa muestran que es un campo prometedor, pero difícil de abordar de una forma que esclarezca aspectos determinantes de su actuación. Explicar, como hace A. Nieberging en un estudio sobre la cultura de Bayer, las obras sociales es interesante, pero no deja de ser un aspecto parcial que no define el comportamiento general de la empresa. En cambio, Ch. Kobrak, en *National Cultures and International Competition. The Experience of Schering AG, 1851-1950* (2002), muestra cómo la cultura de la empresa, reflejo de la cultura corporativa alemana, ha condicionado, y no siempre para bien, sus opciones estratégicas. «*A deep structure of beliefs is the invisible hand that regulates economic activity*». Como se ve, la dichosa mano da mucho juego, visible y poderosa en Chandler, de nuevo invisible y misteriosa en la cultura. Pero no es éste el único tema abordado. El deseo de americanizar los estudios empresariales con argumentos más prácticos se manifiesta en A. Zipfel, *Public Relations in der Elektroindustrie. Die Firmen Siemens und AEG, 1847 bis 1939* (1997). Estas empresas percibieron que el mercado eléctrico, en contraste con el siderúrgico y el químico, dependían en buena parte del consumidor doméstico, al que había que alentar e instruir en el uso de los nuevos aparatos. No obstante, de la lectura del libro se desprende que, aunque entraron en el mundo de la publicidad (actrices famosas limpiando la alfombra de una elegante mansión con una aspiradora Vampir, de AEG), sus campañas iban encaminadas a demostrar el poderío tecnológico de la firma con la exposición de los grandes avances conseguidos.

Como en el caso italiano, las buenas biografías no abundan. La leyenda de la familia Krupp ha dado pie a diversas obras de divulgación y hasta a una interpretación en clave freudiana, R. Calogeras, *Die Krupp Dynastie und die Wurzeln des Deutschen Nationalcharakters* (1989) (*La dinastía Krupp y las raíces del carácter nacional alemán*). Metidos en tales elucubraciones es preferible leer *Los 500 millones de la Begun*, donde Julio Verne nos cuenta los tenebrosos planes de la Stahlstadt, la ciudad del acero, empeñada en fabricar un cañón de largo alcance con el que destruir France-Ville, la ciudad de la libertad (es lo que haría, años más tarde, el cañón Berta fabricado en la ciudad del acero de Krupp). Novelas aparte, hay algunas excelentes biografías, comenzando por la autobiografía de Werner von Siemens, el fundador de la dinastía. Los *Lebenserinnerungen*, recuerdos

de mi vida, fueron escritos por el autor en sus últimos años y publicados inmediatamente después de su muerte en 1892, y afortunadamente han sido reeditados en 2004 por Feldenkirchen. La cuidada y lujosa edición incorpora, además de una esclarecedora introducción, textos de cartas que complementan el relato. Acostumbrados a las memorias autocomplacientes de los triunfadores de nuestra época (las de J. Welch, el reorganizador de General Electric, serían las más insoportables), las de Siemens tienen un subyugante encanto por su sobriedad y modestia, además de ofrecer una historia de la electricidad contada por uno de sus principales protagonistas. Son imprescindibles, porque ambas analizan con detalle la actuación profesional y pública de los biografiados, las de G. Feldman, *Hugo Stinnes. Biographie eines Industriellen, 1870-1924* (1998), y de L. Gall, *Der Bankier Hermann Joseph Abs. Eine Biographie* (2004), dos personajes clave en la historia empresarial alemana, el primero como impulsor del consorcio siderúrgico, creador de la RWE (compañía eléctrica de Renania) y protagonista del famoso pacto Stinnes-Legien entre patronal y sindicatos, el segundo como presidente del Deutsche Bank en la postguerra. Mención especial merece, a pesar de su antigüedad (la primera edición es de 1946), T. Heuss, *Robert Bosch. Leben und Leistung* (1986) (*Robert Bosch. Vida y obra*), por la personalidad del autor, presidente de la República Federal Alemana de 1949 a 1959, y la del biografiado, que, por el amor a la técnica, las simpatías socialistas, la actitud distante frente al nazismo y la luenga barba tolstoiana, recuerda a Camillo Olivetti. Recientemente las editoriales Campus y Rowohlt han ido publicando historias de sagas familiares, relevantes por su trayectoria empresarial, con el título de «los...»: los Flick, los Werthheim, los Oetker, etc. Escritas por periodistas especializados, se centran en la peripecia familiar y no tienen pretensiones académicas, pero están bien documentadas, mantienen un tono digno, sin caer en el sensacionalismo ni en la hagiografía, y proporcionan mucha información sobre la marcha de las empresas. En algunos casos, como el de los Flick (Daimler-Benz) y los Quandt (BMW), sobre los que no hay nada escrito a pesar de su importancia, resultan imprescindibles. También la editorial Ullstein inició una colección, con el título de Made in Germany, dedicada a empresarios famosos: Grundig (electrodomésticos), Faber (lápices), Rosenthal (porcelanas), Dassler (zapatillas Adidas) y, por supuesto, Krupp, Siemens, Daimler y Porsche. Se trata de pequeños libros de bolsillo,

de unas 150 páginas, de carácter didáctico (con algunas fotos, cronologías, recuadros con los acontecimientos de la época) encargados al experto en la materia, por ejemplo, Feldenkirchen para la de Siemens. Lamentablemente la colección ha quedado interrumpida, supongo que por razones económicas, por lo que mi deseo de que una iniciativa tan útil fuera imitada por alguna editorial española no creo que se cumpla. En fin, para que haya de todo, los grupos radicales, de los que tenemos noticia por sus sonoras intervenciones en las juntas de accionistas, también han publicado alguno de sus alegatos en editoriales alternativas.

Francia, una historia culta

Podríamos decir, rozando la provocación, que la mejor historia de Au Bon Marché, el gran almacén más antiguo de París, es *Au bonheur des dames*, la famosa novela de Zola. No es cierto, ya que existe un buen estudio sobre esta empresa, M. Miller, *Au Bon Marché, 1869-1920. Le consommateur aprivoisé* (1981), pero resulta útil para apuntar un par de características de la historia de la empresa en Francia: sus amistades peligrosas con la literatura y la predilección por los grandes frescos, en bastantes casos con tonos patrióticos. Repasando la bibliografía encontramos una notable proliferación de obras generalistas en las que se plasma el genio francés de la claridad y la síntesis. Se trata de estudios que abarcan la historia de todo un sector en un arco temporal de un siglo. J. Marseille, uno de los patronos de la disciplina, ha coordinado una serie de trabajos suficientemente indicativos de esta tendencia omnicomprendiva: *Les industries agro-alimentaires en France. Histoire et performances* (1997), *La révolution commerciale en France, du Bon Marché à l'hipermarché* (1998) y *Le luxe en France, du siècle des lumières à nos jours* (1999). Pero no es el único en ofrecernos provechosas recopilaciones, algunos asumen la tarea por sí solos. E. Chadeau tiene una historia de la industria aeronáutica, *De Bleriot à Dassault* (1997), y H. d'Ainval, *Deux siècles de sidérurgie française* (1994). Son obras serias y rigurosas, pero no de investigación, realizadas por autores familiarizados con la historia industrial, que aprovechan su competencia en la materia para ofrecernos una brillante y útil panorámica. Cabría esperar que, partiendo del conocimiento del sector, se abordara la historia de

empresas relevantes, pero en esta dirección el avance es lento. El caso más llamativo es el de la siderurgia, donde no se dispone de ninguna historia de Schneider (salvo un grueso libro conmemorativo) ni de Wendel, los Krupp y Thyssen franceses. Sobre Schneider y la gran factoría de Le Creusot se montó una gran exposición en el Museo Orsay de París, en 1995, de la que existe un cuidado catálogo con colaboraciones de interés, como la de C. Beaud, sobre la tecnología, y la de M. Perrot, sobre el trabajo. En torno a los Wendel y sus factorías de Lorena se celebró también una exposición el año pasado, esta vez en el Louvre, que fue bastante criticada. El catálogo, a cargo de J. Marseille, es malísimo, un recorrido superficial por la historia de la familia y las realizaciones de la empresa. En cualquier caso, que los dos principales museos de Francia acojan sendas exposiciones sobre historia de la empresa muestra la importancia social que se le concede. Estas carencias están compensadas por un trabajo de conjunto, J. M. Moine, *Les barons du fer. Les maîtres des forges en Lorraine* (1989), destacable por la originalidad de su enfoque. Se trata de un estudio (en su origen una tesis doctoral de las de antes) que el autor califica de «prosopografía», algo así como una biografía de grupo, en el que, junto a los Wendel, aparecen otras poderosas familias, como los Cavallier y Paul, creadores de Pont-à-Mousson. El libro se centra en la actuación del colectivo: creación de los *comptoirs* de ventas y del Comité des Forges, obras sociales fruto de su cultura paternalista, estrategia política de control local, alianzas matrimoniales. En suma, un retrato de grupo puntilloso y académico que tiene una versión *light*, para el gran público, en L. de Warren, *Les fils de Vulcain. La saga des maîtres des forges* (1999).

Que dominen los estudios generalistas no significa que no haya buenos estudios de empresa. El sector del automóvil ha sido uno de los más frecuentados por los investigadores. Abrió el fuego, en 1971, P. Friedenson con una historia de los primeros años de Renault, que no ha tenido la prometida segunda parte, y ha encontrado, en la década de los noventa, al historiador de referencia en J. L. Loubet, autor de una trilogía dedicada a cada uno de los gigantes, Peugeot, Renault y Citroën, obras exhaustivas, con abundancia de cuadros sobre producción y ventas. De menor amplitud, pero muy interesante porque se fija en el aspecto más característico de Citroën, la introducción del fordismo, es S. Schweitzer, *Des engranages à la chaîne. Les usines Citroën, 1915-1935* (1982). En la actualidad el automóvil

tiene un foco de estudios muy activo, impulsado por P. Friedenson y M. Freyssenet, el grupo Gerpisa, con centro en la Universidad de Evry y conexiones en todo el mundo. Aunque se trata de un grupo abierto, el enfoque metodológico de la mayoría de sus trabajos es el de la escuela de la regulación, y su caballo de batalla la discusión sobre el fordismo y el postfordismo. Junto al automóvil, la banca, que ya contaba con los trabajos pioneros de Bouvier, sobre el *Crédit Lyonnais*, y de B. Gille, sobre los Rothschild, es el sector mejor estudiado. El volumen colectivo, coordinado por B. Desjardins, *Le Crédit Lyonnais, 1863-1986* (2004), es el ejemplo perfecto de una obra bien pensada, que se estructura temáticamente y en la que se abordan la internacionalización y regionalización del banco, la relación con las empresas financiadas, los comités directivos y sindicales, las fases de expansión y de crisis, en fin, todo y bien. En cambio, H. Bonin, *Suez, du canal à la finance* (1987), cuyo autor está considerado como uno de los expertos en historia bancaria, ofrece una acumulación interminable de datos, hechos, personas y números, expuestos con tal atropello y confusión que es imposible sacar algo en claro. Un término medio, muy francés, entre la investigación y la divulgación, es E. Bussière, *Paribas, l'Europe et le monde, 1872-1992* (1992).

Los estudios sobre empresas de otros sectores ofrecen un panorama no muy poblado, pero variado. Las siguientes obras no sé si son las mejores, pero sí representativas de los diversos enfoques y líneas de trabajo. P. Cayez, *Rhône-Poulenc, 1895-1975* (1988), es uno de los más citados por los colegas, y representaría lo que se entiende por un clásico de la disciplina. Según F. Caron, patriarca incontestado del gremio y prologuista de éste y de otros muchos libros, su mérito está en que «nos permite descubrir la construcción progresiva de una cultura de empresa y su capacidad de adaptación a la evolución de los mercados y a las solicitudes de la ambiciosa política industrial de la nación». Es decir, una interpretación evolucionista, según el paradigma de Nelson y Winter, con un toque de colbertismo. Este toque se vuelve desbordante en J. P. Daviet, *Una multinazionale à la française. Saint-Gobain, 1665-1989* (1989), y adquiere un tono prometeico en J. Marseille, *Alcatel Alsthom. Histoire de la Compagnie Générale d'Electricité* (1992). La pasión que recorre el libro hay que atribuirlo a la perspectiva sansimoniana del autor, posiblemente contagiada por el carismático fundador de la

Compañía P. Azema. Se contempla el desarrollo de la empresa bajo la metáfora, tan cara a los sansimonianos, de la red, en otro tiempo de ferrocarril, ahora de energía eléctrica, una red que no cesa de ampliarse y que tiene el sentido trascendente de una misión. Guiada por la idea de progreso, que es el faro que ilumina tanto a la empresa como al historiador, CGE se convierte en un campeón nacional del gaullismo, y mediante sucesivas alianzas (CGE-Alcatel-Alsthom) termina siendo el líder de las redes de información.

En el polo opuesto de esta interpretación a lo «*gran siècle*», guiada por la *grandeur*, que los críticos llaman mercantilismo *high-tech*, se encuentra T. Gaston-Breton, *Lesieur, une marque pour l'histoire, 1908-1998* (1998), cuyo hilo conductor es el *marketing*. Por el tipo de producto, el aceite de oliva, Lesieur es una empresa dependiente de los consumidores directos y el acierto del autor está en enfocar su historia desde el punto de vista de la mercadotecnia. No es éste el caso de Michelin, donde otros factores (la tecnología) juegan un papel más relevante, pero a falta de una historia completa es recomendable S. Harp (profesor en la Universidad de Akron, la ciudad de los neumáticos), *Marketing Michelin. Advertising and Cultural Identity in Twentieth-Century France* (2001), aunque sólo aborde esta cuestión. Finalmente, para completar el cuadro de la diversidad de enfoques, tenemos P. Pouchain, *Les maîtres du Nord, du XIX siècle à nos jours* (1998), un libro de historia regional sobre los patronos textiles de Lille, Roubaix y Tourcoing, escrito con la misma metodología del ya citado sobre los barones del hierro, la prosopografía o retrato de grupo. Es muy interesante ver cómo los vástagos de las grandes familias, vislumbrando la crisis irreversible del sector textil, se introducen en la distribución y los servicios, donde crean nuevos imperios. Los Mulliez en Auchan (Alcampo), Norauto, Leroy-Merlin y Decathlon; los Willot en el viejo Au Bon Marché y Conforama; los Dubois en Castorama; los Dubrule en las cadenas hoteleras Novotel; e Ibis y B. Arnault, de familia media pero introducido por casamiento en el serrallo, en Louis Vuitton-Möet-Hennessy. Para los lectores cinéfilos diremos que Louis Malle, director del inolvidable film *Au revoir les enfants*, pertenecía a una de estas dinastías.

La indefinición de la disciplina facilita la entrada de personas ajenas a la especialidad, sencillos historiadores, sociólogos críticos, biógrafos de profesión, periodistas y libelistas. Existe incluso una agencia que asume la preparación (redacción, maquetación y edición)

de libros conmemorativos de los jubileos empresariales y que, a juzgar por los realizados (Schneider, Air France) no lo hace mal. En principio las intromisiones no tienen por qué ser rechazadas, proporcionan la riqueza de otros puntos de vista y permiten el diálogo interdisciplinar. En este sentido, las aportaciones más sugerentes proceden de la escuela de Bourdieu. En 1978 la revista *Actes de la recherche en sciences sociales*, fundada y dirigida por Bourdieu, dedicó un número a *Le Patronat* (ARSS, 20-21, 1978) que marcaba la pauta de futuros trabajos. Para Bourdieu la clave está en la capacidad del discurso dominante para delimitar o definir el campo de juego. Uno es buen o mal empresario por la posición que ocupa en ese campo previamente acotado (digamos que un empresario keynesiano, que creyera en salarios altos y empleo fijo, ocuparía una posición marginal en el campo económico tal y como hoy está definido, cuando en los años sesenta hubiera sido propuesto como ejemplo). Partiendo de este planteamiento, L. Boltanski, *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999, hay traducción castellana), ha estudiado la formación del discurso *managerial*, que es la *doxa* que hoy define la verdad sobre la gestión empresarial. Otro miembro de la escuela, F. Lordon, *La politique du capital* (2002), ha analizado, con la misma intención crítica, un episodio de la historia reciente, la batalla de las fusiones bancarias que tuvo lugar en Francia, en 1999, entre los meses de febrero y agosto. Como es sabido, la preparada y esperada unión de la Société General con el BNP, con Paribas de espectador, dio un giro inesperado ante el anuncio de una OPA amistosa de la Société General a Paribas, dejando compuesto y sin novio al BNP. *Sedutta e abbandonata*, como la Manon de Massenet, el BNP reaccionó rabiosamente con una OPA hostil a los dos bancos, pero sólo pudo adquirir Paribas, con lo que el baile terminó emparejando a los más opuestos y dejando sola a la Société General, que era quien lo había iniciado. Es decir, justo lo contrario de lo que se había planeado al comienzo. Lo verdaderamente estupefaciente, y lo que explica Lordon en su libro, es que para cada giro se elaboró un discurso absoluto e irrefutable, con argumentos completamente opuestos, no a los del contrario, sino a los del anterior discurso. En cada caso aparecía el presidente, con cara de Fernandel, afirmando que sus palabras no tenían vuelta de hoja. Tal vez algún lector piense que este tipo de análisis es más propio de artículos de *Le Monde Diplomatique* que de la historia de la empresa, pero yo creo que ayudan a tener un distanciamiento crítico.

La biografía es un género predilecto de los escritores franceses y las vidas de los empresarios famosos ofrecen materia abundante y sugestiva. Hay un buen número, pero no demasiadas que puedan interesarnos, tal vez porque el biógrafo francés, a diferencia del anglosajón, sobrio, distante y un poco irónico, no puede evitar hacer literatura. Podrían clasificarse en dos apartados, biografías de *haute couture* y biografías *pret-à-porter*. Las primeras, escritas por maestros del género, están dirigidas al público culto y se publican en colecciones prestigiosas, de Fayard, Flammarion o Perrin, en las que el empresario aparece al lado de Luis XIV o Clemenceau. Para entendernos, son biografías Espasa-Calpe, de fiar, pero en las que dominan las convenciones del género (ambientes, relaciones, peripecias personales y familiares) en detrimento de la gestión empresarial. Se lee como una novela C. Carlier, *Marcel Dassault. La légende d'un siècle* (1992, reed. 2004), por la extraordinaria personalidad del biografiado, deportado en Buchenwald, fabricante de los Mirage y los Falcon, y productor de cine. Las biografías de J. I. Mollier sobre Hachette y Larousse están centradas en la política editorial, pero permiten conocer la importancia de las relaciones con el poder en el éxito de ambos. Hachette, muy bien relacionado con los círculos del Segundo Imperio, consiguió el monopolio de los libros escolares y de la venta en las estaciones, y Larousse, republicano militante y amigo de Ferry, fue el editor estrella de la Tercera República. Los sesgos laicos de las voces clave, en la primera edición de la Enciclopedia, son intencionados. Bajo el mismo epígrafe de «*grandes biographies*» se pueden encontrar dos sobre Renault, dos sobre Citroën (la de S. Schweitzer, buena conocedora de la empresa, sobria y recomendable) y una sobre los Michelin escrita por H. Lottman, un escritor con mucho oficio en este campo, ya que ha abordado también las de Camus, Julio Verne, Flaubert y los Rothschild (traducidas todas al castellano). El libro *Michelin. 100 ans d'aventures* (1998) habla de todo y de todos un poco, con el *savoir-faire* de un autor que ha pasado por muchas biografías, explayándose en la figura de André Michelin, el inventor del entrañable Bibendum, de las guías, de las campañas de señalización y de seguridad vial, y esos capítulos constituyen una apasionante historia de la publicidad.

Las biografías de consumo están cortadas por el patrón edificante de Samuel Smiles: son vidas de éxito, labrado en el trabajo incansable y tenaz, aunque han sustituido el tono melifluo de aquél por una

prosa agresiva y cortante. En lugar de la ejemplaridad sin tacha de los héroes de Smiles, el biografiado ostenta seductoras pasiones mundanas (le gustan los yates lujosos, compra cuadros caros), es ambicioso y puede resultar implacable con los adversarios. Y, por supuesto, es un *self-made-man*, pero no el hijo de un humilde granjero, sino un chico de buena familia que ha hecho méritos por sí mismo, número uno en la École Polytechnique, número uno en el HEC, siempre número uno donde haya que competir. Existen más de una docena de biografías de este tipo, y se siguen publicando, preferentemente de personajes contemporáneos, Pinault (Printemps) y Arnault (LVMH), los reyes del lujo; *citizen* Prouvost y *citizen* Hersant, los magnates de la prensa; Trigano (Club Med) y Dubrule (cadena Accor), los inventores del ocio; Liliane de Bettencourt (Oreal), la primera fortuna de Francia; Halley (Carrefour) y Leclerc, los rivales de la gran distribución; Bouygues (TF1) y Lagardère (Hachette y Tele 5), los gigantes de los media, además de otras muchas cosas. Alguno se autobiografía en una larga y enfática conversación con un periodista, como el barón de Seillière, cabeza de la dinastía Wendel, banquero y presidente de la MEDEF, que, como el banquero anarquista de Pessoa, se confiesa partidario del *minimal State*, o como C. Ghost, el *cost-killer* de Nissan y Renault, que considera el despido de cinco mil trabajadores un acto de justicia con los accionistas. Son libros de usar y tirar que he creído conveniente citar porque revelan la actual mitificación del empresario, convertido en el héroe de nuestro tiempo. De esta plaga de retórica triunfalista se salva alguno. A. Riboud, *Le dernier de la classe* (1999), donde el presidente de Danone desmitifica con gracia y desparpajo su gestión empresarial, o A. Essel, *Je voulais changer le monde* (1985, reed. 2001), en el que el fundador de la FNAC cuenta cómo pasó de la militancia trotskista a la cultural, sin cambiar de ideas.

La empresa es un centro de poder, un espacio donde convergen fuerzas opuestas que luchan por conquistarlo o acuerdan compartirlo, una institución que busca hacer valer su peso en la sociedad, y no sólo en el mercado, frente a otras instituciones, sobre todo frente al Estado. La primera consideración nos recuerda que una empresa es el resultado de una colaboración entre capital y trabajo, sujeta a lo largo del tiempo a múltiples tensiones. El estudio de esas vicisitudes forma también parte de la historia de la empresa, aunque tradicionalmente se le coloca en un apartado de la historia social.

Pero esto no significa que deba existir una separación tajante. Para conocer el mundo de Michelin nada mejor que leer A. Gueslin (ed.), *Michelin, les hommes du pneu* (vol. 1, 1993; vol. 2, 1998), aunque el eje central del libro sean los trabajadores y esté publicado en una colección de historia social. En torno a ese eje se estudia el estilo de dirección de la empresa, a cuya cabeza sigue el bisnieto del fundador, su peculiar cultura, basada en un paternalismo generoso y en un antisindicalismo feroz, pero también en el cultivo del orgullo tecnológico, del que incluso los díscolos sindicalistas hacían gala. Conocemos cómo la empresa ha condicionado la vida de toda una región y las carreras profesionales de los jóvenes, mediante su sistema de promoción interna, y descubrimos la intensidad dramática del conflicto (cuasi edipiano) cuando éste llega a producirse. En fin, aspectos nada desdeñables de la historia de la empresa, tan importantes como el volumen de ventas. Por otra parte, el juego de fuerzas en el interior de la empresa no se limita a la relación entre dirección y trabajadores, sino que se da también en el seno de los estamentos directivos, donde pueden competir, además de las ambiciones personales, culturas y visiones estratégicas diversas. Sobre el liderazgo, la creación de equipos, la toma de decisiones por consenso, y sobre esas cosas de las que hablan los libros de gestión, puede aprenderse bastante en J. Picard, *Histoires de l'EDF. Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours* (1985), escrito con documentación interna de la empresa.

Hacia fuera, el poder de la empresa entra en competencia con el poder del Estado, un tema espinoso en el que la sospecha, la fabulación y la realidad dan pie a complicadas historias. Desde que Daladier pronunciara la famosa frase «estamos gobernados por doscientas familias que no hubiera tolerado Richelieu en el Reino de Francia», el fantasma de las doscientas familias no ha dejado de aparecer, y es bastante revelador de la diferencia de culturas el que en Estados Unidos se publiquen los *rankings* de los más ricos como timbre de gloria y en Francia, hasta hace poco, como acusación. Existe una obra monumental, en dos tomos, representativa de esta tendencia, E. Beau de Loménie, *Les responsabilités des dynasties bourgeoises* (1943), escrita en el clima derrotista y antiliberal de Vichy, en la que el autor hace un recorrido, desde los Lafitte y Perier de la Monarquía de Julio hasta los Wendel y Schneider de la Tercera República, para demostrar que el egoísmo de las clases dominantes

llevó a Francia primero a la decadencia y luego al deshonor de la derrota. El libro se cita siempre que se toca el tema del poder empresarial para descartar, de entrada, un planteamiento tan ideológico y sesgado que no aclara nada. Olvidemos, pues, a las doscientas familias. El último libro que las alude, P. de Menthon, *Ces 200 familles qui possèdent la France* (2004), es una colección de fichas, al estilo de los cuadros de honor de *Fortune*.

Buscando un terreno más firme los historiadores y sociólogos se han concentrado en el análisis del comportamiento de las instituciones patronales, sobre las que existen dos buenos estudios, M. Rust, *Business and Politics in the Third Republic: the Comité des Forges, 1896-1914* (1973), y H. Weber, *Le Parti des Patrons, le CNPF, 1946-1986* (1986, hay traducción al castellano). La conclusión que se extrae de ambas obras es que ha existido un permanente pulso entre el poder de los patronos y el del Estado y los sindicatos, que unas veces se ha saldado con la imposición de sus tesis, otras con compromisos y acuerdos (Matignon en 1936, Grenelle en 1968). J. Kolboon, *La revanche des patrons. Le patronat français face au Front Populaire* (1986), muestra que el frente patronal no es monolítico, ya que la rebelión de los pequeños y medianos empresarios, decepcionados por la traición de los acuerdos de Matignon, es la que fuerza a la radicalización de los grandes contra el Frente Popular. La tesis más compartida por los historiadores es que, a partir de la autonomía de las distintas instituciones, se da una interacción entre ellas, un juego de fuerzas en el que no puede afirmarse *a priori* que el poder económico sea siempre el ganador. No obstante, la sospecha permanente sobre el poder oculto de *le mur d'argent* está tan interiorizada en la conciencia colectiva de los franceses que de vez en cuando reaparece, no sólo de la mano de periodistas, sino de universitarios. J. Garrigues, profesor en ScPo (la institución parisina más prestigiosa en politología), en *Les patrons et la politique. De Schneider à Seillière* (2002), hace un repaso al tema decantándose hacia la capacidad de los grandes empresarios para hacer y deshacer a su antojo. Todo lo que escribe es verdad, pero lo que omite lo convierte en falso. Por poner un ejemplo, dramatiza la campaña del Comité des Forges y de la gran Banca, en 1925, para hacer fracasar el Cartel des gauches y colocar al fiel Poincaré, y omite que éste no revalorizó el franco, como le exigían sus mentores, Rothschild y Wendel, sino que lo estabilizó, como deseaban los empresarios

del automóvil. Que los grandes empresarios pesan nadie lo duda, pero las cosas son más complejas y no han faltado *cuissantes défaites* de grupos tenidos por poderosos. Creo que sobre esta cuestión es aconsejable leer libros más sutiles, como J. N. Jeanneney, *L'argent caché: milieux d'affaires et pouvoirs politiques dans la France du xxe siècle* (1984) o, del mismo autor, *François de Wendel en République. L'argent et le pouvoir, 1914-1920* (1976, reed. 2004), en el que se sigue paso a paso la actividad política, escalonada de fracasos, de este poderoso empresario.

Inevitablemente, uno habla de las grandes empresas porque sobre ellas versan la mayoría de los estudios. Las pequeñas y medianas, como el coronel de García Márquez, no tienen quien les escriba. Termino, pues, recomendando un estudio que aborda un tema, en apariencia aún más insignificante, la no-empresa, invisible y sumergida: N. Green, norteamericana, profesora en el EHESS de París, *Du Sentier à la 7.^e avenue. La confection et les immigrés, Paris-New York, 1880-1980* (1997). El libro no sólo trata de los inmigrantes, sino que realiza un análisis completo, y comparado, del funcionamiento del sector: el papel de las mujeres, el sistema de subcontratación, la importancia de los grupos étnicos, con sus reglas de acogida, la autorregulación de un espacio caótico, sin leyes, regido por normas internas que llevan a niveles de extrema explotación y, a la vez, generan un flujo de nuevos subcontratistas. Un estudio original, modélico me atrevería a decir, que resume de forma ejemplar la característica distintiva de la historia de la empresa en Francia: su inquietud por abrir nuevos caminos, aunque a veces se pierda en el bosque de las palabras.