

«gunpowder empires» entre 1700 y 1850, de la expansión europea [McGrew, 2007, p. 17]), entre la preeminencia de la industria algodonera del subcontinente indio tanto en producción, como en consumo y comercialización –«old cotton system»–, y comienzos del siglo XIX, cuando surge un nuevo centro (Europa y Norteamérica) –«new cotton system»– que pasa a dominar esta industria y su compraventa. América es integrada en su análisis como parte del comercio triangular, teniendo en cuenta, además, el negativo impacto que esta fibra vegetal, como otras muchas plantas que se llevaron al continente americano, tuvieron sobre el ecosistema y la propia estructura socioeconómica (sistema de plantaciones, trabajo esclavo). En este sentido, Riello se hace eco del lado oscuro de la globalización. Tal vez se pudiera haber ahondado un poco más en el hecho de que América no solo emergió como productora de esta materia prima en sus plantaciones, sino como gran consumidora a mediados del siglo XIX de textiles de algodón. Todas las ventajas del tejido elaborado con algodón –ligero, colorido, lavable, higiénico, sustitutivo de ciertos linos, sedas y finos paños, y, sobre todo, económico– eran en mayor medida apreciadas en los climas cálidos y tropicales.

El segundo factor que el autor reivindica en su libro se centra en las *principales diferencias entre esos 2 sistemas* (cuadro 13.1, p. 290), que radican en las mismas causas que originaron precisamente el triunfo o éxito de las correspondientes regiones en cada etapa. En el caso de la India, su indiscutible superioridad hasta la década de los 70 del siglo XVIII reside, según el autor, no solo en las ventajas ofrecidas por la larga tradición en la producción de tejidos de algodón (cuadro 4.3, p. 79) y la organización de un circuito comercial bien organizado, sino sobre todo en la calidad y en el acabado de las telas, en su diseño y color. Su gran habilidad adquirida a lo largo de siglos en el dominio de las técnicas de teñido, estampado, impresión y pintado gracias a los conocimientos en materia de mordientes, tintes y perdurabilidad/inalterabilidad de los colores en las telas, derivó en una gran especialización técnica basada en la adaptación a las necesidades o requerimientos del cliente, que otorgó al subcontinente indio una primacía indiscutible. Por su lado, Europa logrará sumar a la acción estatal las ventajas del incipiente sistema capitalista, y la experiencia previa en el sector textil para precisamente ofrecer lo contrario, un producto estandarizado, e imponer una moda, unos determinados cánones estéticos por todo el globo. Pero el requisito previo e imprescindible para alcanzar este éxito en este largo proceso fue pasar por la fase de «Indian apprenticeship» (pp. 87-109), en la que los comerciantes europeos fueron aprendiendo en los

mercados de Asia y África Oriental cómo personalizar los productos textiles de algodón y desarrollar métodos de negociación para satisfacer las demandas de los consumidores. Esta etapa de acumulación de conocimientos a través del comercio es uno de los pilares de la tesis de Riello, que es además aprovechada para insertar en su análisis una perspectiva más acorde al lado de la demanda, del consumo, subrayando la importancia que los acabados, los deseos individuales y la moda han tenido en la expansión del algodón. El autor, de hecho, sostiene que se le ha dado excesiva importancia al hilado y tejido, mientras se ha relegado a un segundo plano a la propia materia prima y al acabado de las telas, aunque en ningún caso se niegan las ventajas que frente a sus rivales tuvo Inglaterra (mejor abastecimiento de materia prima, capacidad e incentivos para reestructurar su sistema productivo). No se trataría solo de una europeización de los textiles asiáticos, de una mera adaptación a los mercados europeos, sino del nacimiento de una nueva cultura, una nueva moda, que llegó para imponerse. En este sentido, la cultura material podría haber tenido igual o mayor peso que las redes comerciales y los costes de producción en el proceso que convirtió a los textiles de algodón en uno de los productos más demandados para vestir hogares y personas a lo largo de todo el planeta.

En una entrevista realizada por los estudiantes de History of Design MA, del Royal College of Art and the Victoria and Albert Museum, a Riello a raíz de la presentación de su libro (entrevista publicada en la web *Unmaking Things*: <http://unmakingthings.rca.ac.uk/2013/cotton-an-interview-with-giorgio-riello>), este afirmaba que «perhaps I am more interested in the relationship between these different aspects (economic, cultural and even psychological) than in the in-depth analysis of any of them». Es, sin duda, una reivindicación a favor de la multidisciplinariedad en las ciencias sociales, y resume el esquema que hay debajo de *Cotton*, sus defectos y, sobre todo, sus virtudes. Virtudes como tratar de ofrecer una perspectiva de largo plazo desde diversos ángulos –desde la propia fibra vegetal, pasando por su origen y difusión, su producción, su intercambio, su aprendizaje técnico, hasta su consumo y marketing a lo largo de los siglos– e integrarla en un debate tan controvertido y apasionante como es la divergencia entre los patrones de crecimiento de Europa y Asia.

Nadia Fernández de Pinedo

Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ihe.2013.11.005>

**Paloma Fernández Pérez. La profesionalización de las empresas familiares. Madrid, LID Editorial, 2013, 222 págs., ISBN: 978-84-8356-654-1.**

Paloma Fernández Pérez coordina esta obra colectiva cuyo propósito es analizar la profesionalización de las empresas familiares en España, Gran Bretaña y México durante el siglo XX, con algunas referencias al siglo XIX. El libro recoge distintos trabajos que fueron presentados, en su versión preliminar, en el X Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, celebrado en Carmona (Sevilla) en septiembre de 2011.

Si el eje central del libro es la profesionalización de las empresas, comencemos por definir este término y situémoslo en el debate académico. Susanna Fellman, autora del prólogo de la obra, afirma que ese proceso de profesionalización tuvo lugar cuando «el gestor propietario fue sustituido por el gestor asalariado con educación superior y experiencia significativa en varias tareas de la jerarquía corporativa». Dicho proceso acompañó el crecimiento

y la internacionalización de empresas vinculadas a la segunda revolución industrial y se aceleró con la aparición de un fenómeno paralelo, la dispersión de la propiedad. Entra en juego aquí la teoría defendida por Alfred D. Chandler Jr., quien proclamaba la superioridad de estas grandes corporaciones de gestión profesional y accionariado disperso, agentes activos en la introducción de innovaciones y la sistematización de la dirección empresarial, frente a otras formas organizativas. Sin embargo, tal y como señala Fellman, esta interpretación *chandleriana* parte de una premisa cuando menos dudosa: que los gestores propietarios son menos competentes y están menos cualificados que sus equivalentes asalariados, siempre y en cualquier entorno. Así, aunque la hipótesis de Chandler ha estado vigente durante varias décadas, en los últimos años numerosas investigaciones han cuestionado sus afirmaciones y han refutado la imagen de la empresa familiar como forma de propiedad y gestión obsoleta e ineficiente. Los trabajos recogidos en este volumen colectivo apuntan en esa misma dirección, ilustrando la capacidad de adaptación de la empresa familiar.

El libro está organizado en 6 capítulos, precedidos por el mencionado prólogo a cargo de la experta en empresa familiar Susanna Fellman, y una presentación de Paloma Fernández. El primer capítulo, firmado por Pablo Díaz Morlán, examina la sucesión de las empresas familiares británicas y españolas en los siglos XIX y XX. La amplitud temporal y la comparación internacional facilitan el análisis de la dinámica de transmisión intergeneracional antes y después del auge de la gestión profesional, y permiten explorar las diferencias culturales y organizativas entre el mundo anglosajón y el mediterráneo en materia de empresa familiar.

En el segundo capítulo, Paloma Fernández analiza la transición desde un modelo tradicional de empresa familiar a un modelo de gestión moderno en el ámbito de la empresa familiar catalana. La autora destaca la importancia de la internacionalización (parcial) de ese proceso de revolución gerencial, el papel protagonista que han tenido los consultores especializados en empresa familiar.

El tercer capítulo se ocupa de la formación de directivos en las empresas familiares de la región de Murcia. Sus autores, Miguel A. López-Morell y M. Mercedes Bernabé Pérez, concluyen que la formación del empresario no es determinante a la hora de explicar su éxito empresarial. Los datos empíricos permiten dibujar la figura de un empresario que interactúa en función de oportunidades de negocio y no buscando la introducción de innovaciones.

Los 2 capítulos siguientes abordan la profesionalización dentro del sector financiero, o de forma más concreta, en algunos bancos controlados por familias en España durante el siglo XX. Bajo la sugerente pregunta: «¿Pueden los grandes bancos ser empresas familiares?», José Luis García Ruiz analiza los casos del Banco Hispano Americano, Banesto, el Banco Central y el Banco Popular, revisando la influencia que tuvieron en ellos las familias propietarias. El quinto capítulo, firmado por Elena San Román, M. Jesús Segovia Vargas y Susana Blanco García, se ocupa del caso del Banco Ibérico (1946-1977), una pieza importante en el entramado de las empresas financieras del Grupo Fierro. Las autoras explican el carácter familiar y la escasa profesionalización de una entidad que, empero, supo aprovechar otros factores sociales y políticos propios del contexto histórico para conseguir el éxito empresarial.

En el sexto y último capítulo, Javier Moreno Lázaro estudia la profesionalización de la gran empresa familiar mexicana en la segunda mitad del siglo XX. La investigación subraya que la profesionalización ha sido una de las claves, junto con el apoyo gubernamental en determinados periodos, que ha permitido a las grandes familias empresarias mexicanas mantener su presencia en el tejido empresarial nacional y la competitividad exterior de sus compañías.

Desde una perspectiva de historia empresarial tradicional, podemos afirmar que este volumen colectivo nos ayuda a comprender mejor las distintas respuestas a las transformaciones en el entorno

(nacional e internacional) relativas a la formación de élites, la evolución de los sistemas de gobierno corporativo, los sistemas educativos y las estructuras de poder. Pero el libro tiene, en mi opinión, un valor añadido. Si vinculamos este excelente trabajo empírico con la bibliografía reciente sobre empresa familiar queda patente la capacidad de la historia empresarial para ilustrar, corroborar o rebatir teorías vigentes en el campo de la dirección de empresas, e incluso plantear otras nuevas. Ciñéndonos al ámbito que nos ocupa, la profesionalización de empresas familiares, en 2011, en la revista *Family Business Review*, Alex Stewart y Michael A. Hitt publicaron un artículo titulado «Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms». Lejos de defender un único modelo de profesionalización óptimo para todas las empresas, los autores señalaban que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples dimensiones, en el que influyen variables como el marco legal, el nivel de competencia en el sector, los intereses de la familia o las particularidades del propio negocio, entre otras.

En conjunto, los casos analizados en este libro evidencian que la profesionalización loada por Alfred Chandler para las grandes corporaciones ha sido, también, un eje central en la capacidad de adaptación de las empresas familiares durante el siglo XX. Los gestores profesionales con conocimientos específicos, habilidades directivas, capacidades y herramientas de gestión empresarial son necesarios en todas las empresas, no patrimonio exclusivo de la gran corporación. No obstante, los casos empíricos refuerzan la teoría defendida por Stewart y Hitt (2011) en un sentido todavía más claro: no hay una receta universal para profesionalizar con éxito las empresas familiares. Cada empresa, en función de los parámetros antes señalados (contexto y características de la familia y el negocio), opta por un modo u otro de profesionalización e implanta ese proceso con el grado de intensidad que a la familia propietaria le resulta cómodo. La contratación de gerentes externos no es la única vía de profesionalización; existen otros modos, muchas veces complementarios, como la «profesionalización de los miembros de la familia», una expresión posiblemente no muy acertada, que trata de reflejar la formación específica en gestión de los propietarios, o la externalización parcial. Es más, como demuestran rotundamente los casos de los empresarios murcianos y el Banco Ibérico, la profesionalización no es la única variable que explica el éxito empresarial. Bajo determinadas circunstancias, los empresarios familiares son capaces de encontrar herramientas que les permiten ser competitivos sin recurrir a una profesionalización total.

María Fernández Moya  
Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF),  
Madrid, España

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ihe.2013.11.006>